



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**SOUČASNÉ TRENDY VE FIREMNÍ KULTUŘE
STAVEBNÍHO PODNIKU**

CURRENT TRENDS OF THE FIRM CULTURE IN CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Rychetský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2018



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Tomáš Rychetský
Název	Současné trendy ve firemní kultuře stavebního podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	31. 3. 2017
Datum odevzdání	12. 1. 2018

V Brně dne 31. 3. 2017

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Současné trendy ve firemní kultuře stavebního podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam trendů ve firemní kultuře
 - firemní kultura, manažerská a týmová spolupráce
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám trendů ve firemní kultuře stavebního podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Diplomová práce dává náhled na současné trendy ve firemní kultuře podniků a jejich souvislosti. Teoretická část specifikuje oblast stavebnictví, vymezuje pojem firemní kultury a obohacuje ho o stávající přístupy k řízení a stanovení podoby firemní kultury. Empirická část obsahuje výzkum, který zjišťuje, jaké jsou změny ve firemní kultuře v souvislosti s generacemi Y, Z na pracovním trhu a do jaké míry splňuje firemní prostředí jejich požadavky. Výsledkem práce je vyhodnocení výsledků, SWOT analýza „mileniálů“ a návrhy řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

stavební podnik, současné trendy, firemní kultura, nové generace, generace Y, mileniálové, změny pracovního trhu, leadership, management

ABSTRACT

This diploma thesis provides an overview of current trends in firm culture of companies and their context. The theoretical part specifies the field of civil engineering, defines the concept of corporate culture and enriches it with existing approaches to management and determination of the form of corporate culture. The empirical part includes research that identifies changes in corporate culture related to the Y, Z generations on the labor market, and to what extent they meet the requirements of the corporate environment. The result of the thesis is evaluation, SWOT analysis of "millennials" and proposals for solutions.

KEYWORDS

construction company, current trends, firm culture, new generations, generation Y, millennials, changes in the labor market, leadership, management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

Bc. Tomáš Rychetský *Současné trendy ve firemní kultuře stavebního podniku*. Brno, 2017. 109 s., 24 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 30. 10. 2017

Bc. Tomáš Rychetský
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval všem, kteří byli ochotni pomoci při tvorbě této diplomové práce. Jmenovitě Mgr. Bc. Magdaléně Maslákové, Bc. Štěpánce Rychetské, Ing. Janu Staňurovi, MSc., Mgr. Tomáši Chromému, Tomáši Ervínu Dombrovskému, RNDr. Janu Trávníčkovi, MSc., Mgr. Markétě Purnochové, Ing. Janu Lakušovi, Mgr. Ondřeji Jarošovi, Ladislavu Soukupovi a také Mgr. Haně Rychetské. Dále všem těm, kteří se mnou vedli diskuzi na témata současných trendů a těm, kteří se podíleli na rozhovorech a vyplnění dotazníků. Závěrem děkuji paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za vedení a inspiraci při tvorbě diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	2
1.1	CÍL PRÁCE	3
2	TEORETICKÁ ČÁST	4
2.1	STAVEBNÍ PODNIK	4
2.2	FIREMNÍ KULTURA.....	8
2.3	SOUČASNÉ TRENDY.....	26
2.4	SOUČASNÉ GENERACE NA PRACOVNÍM TRHU	56
3	EMPIRICKÁ ČÁST	62
3.1	VÝZKUMNÉ TÉMA	62
3.2	CÍL VÝZKUMU	62
3.3	VÝZKUMNÁ OTÁZKA	62
3.4	TECHNIKY VÝZKUMU.....	63
3.5	ANALÝZA DAT A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	70
3.6	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	88
4	ZÁVĚR.....	92
4.1	REKAPITULACE A NAPLNĚNÍ CÍLE	92
4.2	ZÁVĚR AUTORA.....	95
5	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	99
5.1	KNIŽÍ PUBLIKACE.....	99
5.2	ELEKTRONICKÉ ČLÁNKY, VÝZKUMY, SKRIPTA	101
6	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	108
7	SEZNAM PŘÍLOH	109

1 ÚVOD

Prostředí pracovního trhu a firemních kultur prochází vývojem a změnami, a stejně tak i jeho dílčí část stavebnictví. Pojmenování a zviditelnění současných trendů je jednou z možností, jak lze průběh změn pozorovat a najít tak spojitosti s vlivem a dopadem na celou lidskou společnost.

Při náhledu do nejnovější Kvartální analýzy českého stavebnictví Q1/2017¹ až 51 procent společností uvádí, že má nedostatek zaměstnanců. Největší poptávka je po dělnických profesích. Nedostatek pracovní síly se projevuje na nárůstu mezd.

Dalším trendem, který vyvstal spolu s demografickým vývojem, je problematika generace Y (přezdívané „mileniálové“) a generace Z. Generaci Y tvoří jedinci narozeni v letech 1982 až 1994, generaci Z pak zástupci narozeni v období let 1995 až 2010. S obměnou pracovní síly se objevují nové požadavky na pracovní prostředky firemní kultury a zaměstnavatele.

Pokud si firmy chtějí dále udržet kvalitní zaměstnance a prostředí firemní kultury, nadešel pro zaměstnavatele čas, aby se nově podívali na příležitosti či hrozby na poli strategie lidských zdrojů.

Diplomová práce dává náhled na současné trendy ve firemní kultuře podniků a jejich souvislosti. Objasňuje, co firmy trápí a jak vypadá celý trh práce, jaká je situace lidských zdrojů, co se děje s evropskou ekonomikou, kdo určuje trendy pracovního prostředí, jak informační technologie mění procesy náboru a získávání pracovníků. Obsahuje pohledy odborníků a zaměstnanců na téma současných trendů.

Teoretická část specifikuje oblast stavebnictví, vymezuje pojem firemní kultury a obohacuje ho o stávající přístupy k řízení a stanovení podoby firemní kultury. Rozebírá, jak funguje řízení a vedení, téma leadershipu,

¹ CEEC Research: Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2017 [online]. [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=139&do=downloadResearch>.

firemní vize a budoucnosti organizací, čímž navazuje na stěžejní kapitolu současných trendů. Současné trendy jsou poskládány z množství aktuálních článků a publikací, aby mohly dát dobrý vhled do toho, co se vlastně děje a ústí v aktuální trendy v České republice. Další velkou kapitolou jsou současné generace na pracovním trhu. Tato část vysvětluje řazení a rozdíly jednotlivých generací.

Empirická část v sobě nese výzkum, který si klade za cíl zjistit, jaké jsou změny ve firemní kultuře v souvislosti s generacemi Y, Z na pracovním trhu a ověřit, jestli mladší generace zaměstnanců ve stavebních firmách mají odlišné požadavky na pracovní prostředí firemní kultury. Součástí je přehledné vyhodnocení, například ve formě SWOT analýzy „mileniálů“, které dává rychlý přehled.

Závěr výzkumu a celé práce obsahuje doporučení a návrh řešení autora, které by firmy mohly zvážit. Současné trendy určují změny v pracovním prostředí více než by se mohlo na první pohled zdát. Výzva k akci je jak na straně firemních entit, tak na straně lidí, vždyť prostředí firemní kultury je jejich jedinečným průnikem.

1.1 CÍL PRÁCE

Cílem teoretické části je vymezit téma firemní kultury, pojednat o procesu jejího utváření a jejích typech. Charakterizovat současné trendy, které se ve firemních kulturách podniků ukazují ve spojitosti se situací na pracovním trhu. Dále se detailněji zaměřit na problematiku spojenou s příchodem generace Y a generace Z.

V praktické části si práce dává za cíl provést výzkumné šetření v oblasti stavebních podniků pomocí anonymního dotazníkového šetření v kombinaci s řízenými rozhovory. Analyzovat výsledky výzkumu, posoudit a navrhnout jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 STAVEBNÍ PODNIK

Pro úvod do tématu diplomové práce je důležité nadefinovat základní pojem stavebního podniku.

Dle Markové je možno stavebním podnikem nazvat subjekt, který má podobu právnické osoby. Na stavebním trhu funguje jako zhotovitel a dodavatel s hlavní činností stavební výrobou. Produktem této činnosti mohou být ucelené objekty nové výstavby v různých oborech stavitelství. Podnik může být hlavním dodavatelem nebo subdodavatelem.²

Hlavní činnost stavebního podniku spočívá tedy v provádění stavebních prací. Ty mohou mít dvojí podobu: *„Práce prováděné vlastními pracovníky mají výrobní charakter, práce prováděné formou subdodávky mají charakter obchodní činnosti, kde podnik zajišťuje jejich zajištění a vytváří podmínky pro jejich provedení.“*³

Paní Linkeschová se v definici více zaměřuje na poslání stavebního podniku a důvod jeho existence: *„Posláním stavební firmy obecně je realizace výstavby novostaveb, péče o stavby již hotové, jejich opravy, modernizace, rekonstrukce, případně bourání.“*⁴

Na stavební firmu se lze dívat ze dvou pohledů. První je rozměr racionálního charakteru: podoba právnické osoby, pozice zhotovitele nebo dodavatele s produktem výstavby v různých oborech stavitelství. Druhý rozměr dostává firma v případě, kdy vnímá činnost jako poslání, důvod proč existuje. Další rozměr nastává v případě, že své poslání dokáže i pojmenovat a komunikovat uvnitř i vně firemní kultury.

² MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik: *Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia*. Brno. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, 2007, str. 8.

³ MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik: *Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia*. Brno. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, 2007, str. 8.

⁴ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X., str. 12–13.

2.1.1 SPOLEČNÉ RYSY STAVEBNÍCH PODNIKŮ

U stavebních podniků lze pozorovat charakteristické vlastnosti. Podle paní Linkeschové⁵ na ně lze nahlížet z následujících hledisek:

Výrobně technické hledisko

Podnik je technicky samostatný a do značné míry uzavřený celek. Jedná se o systém spojení lidí a výrobních prostředků zapojených do procesů výstavby. Podnik potřebuje zdroje – pracovníky, výrobní zařízení, energie, pohonné hmoty, suroviny, hotové výrobky dodané jinými firmami.

Sociologické hledisko

Představuje prostředí, ve kterém se nachází síť vzájemných mezilidských vztahů. Tyto sociální vztahy všech členů (zaměstnanců i zaměstnavatelů) se rozvíjejí a vytváří pocit sounáležitosti s podnikem, pocit hrdosti na vykonanou práci, ale i odpovědnost za fungování celého podniku.

Organizační hledisko

Každý podnik potřebuje organizační strukturu. Organizování je činnost, která uspořádává části do funkčního celku. Správná struktura je základem k dosahování záměrů a cílů, zajišťující správné vztahy mezi jednotlivými částmi a jejich vzájemnou efektivní součinnost. Čím větší skupina a úkol, tím je potřeba větší struktury, která je nosnou kostrou organizace.

Právní hledisko

Každý podnik se řídí psanými i nepsanými zákony země a právního prostředí, ve kterém se nachází a v němž působí. Disponuje právní subjektivitou. Má řadu práv, ale i povinností.

Ekonomické hledisko

Pro stavební podnik fungující samostatně je charakteristický princip samofinancování.

⁵ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X., str. 68.

Z přehledu hledisek vyplývá jedinečnost stavebního sektoru, obrovská náročnost na zapojení zdrojů do procesu výstavby. Jedním z cenných zdrojů jsou pracovníci, protože všechny neživé zdroje řídí a dávají jim výslednou podobu. Z organizačního hlediska je správná struktura základem k dosahování záměrů a cílů. **I ve stavebním odvětví je organizační i firemní kultura stěžejním prvkem.**

2.1.2 VYBRANÁ SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ

Stavební sektor má oproti jiným firmám řadu nevýhod a svých charakteristik. V různé kombinaci o nich pojednávají mimo jiné autorky Marková⁶ a Linkeschová⁷. Na základě prací těchto dvou autorek je možné definovat níže zmíněné specifika.

1) Investiční náročnost

Stavební podnik má velký podíl materiálových a surovinových nákladů. Tato náročnost vyžaduje dostatek provozního kapitálu na nákupy materiálu, na jejich řízení a distribuci. Zároveň je potřeba ufinancovat pracovní stroje a lidské zdroje od začátku stavby až po její dokončení. Další kapitolou finanční náročnosti je zapojení specializovaných profesí do procesu výstavby např. specializované zemní práce.

2) Znaky zakázkové výroby

Ve stavební výrobě převládají znaky individuální zakázkové výroby. Vše vychází z předem známé zpracované stavební dokumentace. Dodávka je směřována konkrétnímu odběrateli. Na rozdíl od průmyslu, kde jsou výrobky distribuované mnoha odběratelům.

3) Podstatná role lidské manuální práce

Přesto, že je v dnešní době k dispozici řada stavebních strojů, podstatnou roli stále hraje kvalifikovaná lidská manuální práce. Je často fyzicky náročná

⁶ MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik: *Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia*. Brno. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, 2007, str. 10.

⁷ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.

a ne vždy dobře finančně ohodnocená. Na pracovním trhu je čím dál více vidět snahu pracovat v kanceláři, přičemž o manuální práci je zájem naopak velmi malý.

4) Povětrnostní podmínky

Práce dělníků se odehrává po celý rok venku, uzavřené prostory jsou výjimkou. V zimních obdobích pracují v nevytápěných prostorách, mnohdy bez elektrického proudu a teplé vody. Počasí také ovlivňuje rychlost a plynulost výroby.

5) Mobilita pracovního místa

V průmyslové výrobě je pracoviště stálé, pohybují se výrobky v rámci pracovní linky. Ve stavebnictví je tomu naopak. Poloha staveniště je nestálá, zaměstnanci za prací dojíždí na dané místo a často setrvávají mimo domov. Lokalita staveniště, na kterou je třeba dojíždět, s sebou nese i větší náklady spojené s přemístěním techniky, zařízení a následnou likvidací dočasných pomocných staveb či transportních systémů.

6) Využití pracovní síly

Stavebně technologický proces je, co se týče složitosti, komplexní z hlediska využití kapacit pracovní síly. Většinu prací lze dělat v období od jara do podzimu. Řešením je najímání sezónních dělníků, u kterých je však problémem zajištění dostatečné kvalifikace.

7) Náročná organizace výrobního procesu

V procesu stavění vystupuje více subjektů. Jak na straně dodavatele-zhotovitele, tak na straně odběratele-objednatele. Dodavatel zajišťuje včasnou dodávku díla vlastními pracovníky i pomocí další subdodavatelů. Dodavatelem může být i inženýrská firma bez dělníků, která práci pouze koordinuje a zajišťuje její bezproblémové dokončení. Odběratelem může být investor nebo investorská organizace v zastoupení. Dokumentaci a podklady ke stavbě připravuje projekční organizace. Dalšími orgány jsou subjekty z právních předpisů nebo finanční domy.

2.2 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je oblast, která je definována a zkoumána velkým množstvím autorů. Často se setkáváme s rozdílným pojmenováním téhož tématu, používány jsou pojmy: organizační kultura, podniková kultura nebo firemní kultura. Pro zjednodušení použijeme souhrnné pojmenování - firemní kultura.

2.2.1 POJEM KULTURA

Jak uvádí Ottův naučný slovník: *„Kultura je souhrnný sociologický pojem, který v nejširším slova smyslu označuje všechno to, oč byla přírodní skutečnost lidským přínosem v minulosti a přítomnosti rozmnožena anebo přetvořena (s vyloučením jevů lidské biologičnosti a jevů veskrze individuálně psychických).“*⁸

Termín kultura je zkoumán především třemi vědními disciplínami: antropologií, sociologií a psychologií. Rozdílný pohled se projevuje i ve velkém množství definic.

Antropologický přístup je převážně deskriptivní, definici uvádí Barnouw: *„Způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování.“*⁹

Sociologický pohled vyjadřuje kulturu takto: *„Kultura je považována za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí...existující v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování.“*¹⁰

⁸ Ottův slovník naučný nové doby. Praha: Paseka, 2003. ISBN 80-7185-545-6, díl 6, strana 969.

⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2., str. 17 (Velký sociologický slovník, 1996).

Z úhlu psychologie definuje kulturu David Matsumot: „Co je pro nás konkrétní a pozorovatelné, to není kultura per se, ale rozdílnosti v lidském chování v činnostech, rituálech, tradicích apod. Ve skutečnosti pozorujeme manifestace kultury, nikoliv kulturu samu o sobě.“¹¹

Kultura pochází z přírody, kterou člověk přetvořil podle sebe a je doplněná o lidskou tvořivost. Projevuje se ve stylu chování, je přenášena na další generace. Ztvárnit ji lze výsledky lidské práce nebo idejemi. Zajímavou myšlenkou je, že kultura žije sama o sobě a je do jisté míry abstraktním pojmem, který se těžce definuje. **To, co vidíme, jsou její projevy, nikoliv kultura samotná.** Dle dalších kapitol lze pozorovat, že firemní kultura (neviditelná) a její projevy (viditelné) jsou propojeny obousměrně. Ovlivňováním projevů lze omezeně měnit kulturu uvnitř. Dále se budeme bavit o firemní kultuře a jejích projevech.

2.2.2 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY

Jak vysvětluje Lukášová a Nový¹², zmínky o organizační kultuře se začaly objevovat v literatuře už v šedesátých letech minulého století. Velkým tématem se firemní kultura stává na počátku let osmdesátých.

Do roku 1978 bylo na téma organizační kultury publikováno méně než 10 článků, za dalších deset let vzrostl počet publikací na 130, do roku 1990 potom na 2550. V publikaci *Organizační kultura* je uvedeno několik možných definic. Na tomto místě si představíme alespoň některé z nich:

*„Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“*¹³

¹¹ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2, str. 10.

¹² LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2, str. 10.

¹³ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, str. 21.

„Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají.“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985).¹⁴

„Sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy, 1983).¹⁵

„Typické jednání, uvažování a vystupování členů organizace. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, Hertze, 1990).¹⁶

Docent Mazák¹⁷ dále přidává ještě jiný přístup ohledně firemní kultury. Uvádí, že se na ni lze dívat ze dvou pohledů:

- Přístup z teorie obchodu a managementu - kultura je jako organizační proměnná, je to **faktor, který může být aktivně řízen**.
- Přístup z antropologie a humanitních věd – kultura je faktor neodlučitelný od organizace samotné, který **nelze zevnějšku ani zevnitř efektivně měnit**.

Z definic a přístupů k firemní kultuře vyplývá, že se jedná o myšlení, které členové organizace sdílí a projevuje se v jejich chování, ať už je nazýváno jako postoje, názory, hodnoty atd. Zároveň lze také tvrdit, že **firemní kultura je utvářena přirozeně, při soustředění se na tento faktor je však taky možné měnit ji či dokonce aktivně řídit**.

¹⁴ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, str. 21.

¹⁵ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3, str. 485.

¹⁶ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3, str. 486.

¹⁷ MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

2.2.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

V průběhu času se více autorů snažilo posunout abstraktní pojem firemní kultura do konkrétnější podoby. Následující typologie vycházejí z učebních materiálů docenta Kostroně¹⁸ a přibližují, jak lze firemní kulturu charakterizovat, typologicky definovat a vnímat.

2.2.3.1 Typologie dle Geerta Hofstedeho

Podnětným je přístup holandského vědce Geerta Hofstedeho, který zkoumal rozdíly mezi organizačními strukturami celkem v 70 zemích a ve výsledku rozlišuje pět kulturních dimenzí. Původní jsou první čtyři, poslední pátá dimenze byla přidána později. Výsledky zachycoval na škále nula až sto.¹⁹

1. Vztah k autoritě (velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci)
2. Vztah mezi individuem a společností (individualismus vs. kolektivismus)
3. Míra maskulinity a feminity (chápání mužskosti a ženskosti)
4. Způsoby řešení konfliktů (míra vyhýbání se nejistotě)
5. Časová orientace (dlouhodobá vs. krátkodobá orientace)

Dimenze	Definice
1) Rozpětí moci	Široké – výrazná hierarchie, centrální řízení, dohlížení a kontrola, vše je řízeno z iniciativy nadřízeného, ideálním manažerem je „dobrý otec“, vyžaduje se loajalita a věrnost
	Úzké – decentralizovaná moc, plochá struktura, nadřízení a podřízení se považují za sobě rovné v odlišných postaveních, manažer je na dosah a má čas se věnovat podřízenému, ideální manažer je „vynalézavý demokrat“
2) Rozpětí mezi individuem a společností	Individualismus – pracovník jedná podle svých vlastních zájmů, vztah zaměstnanec a zaměstnavatel jsou obchodního charakteru, připomínají vztah kupující a prodávající, manažer odměňuje individuální výkony
	Kolektivismus – pracovník jedná podle zájmu většího celku, i když se musí zříci vlastních představ a ambicí, manažer odměňuje výkon týmu, vedení se soustředí na pracovní skupiny více než na jednotlivce
3) Míra maskulinity a feminity	Maskulinní kultura – konflikty se řeší silovým způsobem, manažeři jsou uznáváni podle toho, zda mají vlastnosti: hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost, asertivitu, agresivitu, právo silnějšího
	Femininní kultura – prostředí preferuje citlivost, solidarita, podpora, sociální spravedlnost, dbá se o vztahy mezi lidmi

¹⁸ KOSTROŇ, Lubomír. *Firemní kultura: Podklady k předmětu FSS:PSY711 Metody personální práce*. Brno, 2012. Učební materiál. Fakulta sociálních studií. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1423/jaro2012/PSY711/um/7801232/>.

¹⁹ THE HOFSTEDE CENTRE, *National Culture* [online]. [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>.

4) Míra vyhýbání se nejistotě	Bránící se nejistotě – tyto firmy usilují o to vyhnout se nejednoznačným situacím, proto mají formální i neformální pravidla, normy, kterými kontrolují procesy a dodržování práv a povinností
	Akceptující nejistotu – firmy mají málo psaných norem a pravidel, převažují neformální pravidla, která firemní kultura sdílí, společnosti mají větší flexibilitu a pozitivně reagují na změny
5) Časová orientace ²⁰	Dlouhodobá – takové firmy jsou zaměřeny na budoucnost, staví dlouhodobé uspokojení před rychlé úspěchy, tato kulturní perspektiva si váží vytrvalosti, udržitelnost, úspor a adaptability
	Krátkodobá – v této kultuře je pozornost zaměřená na současnost nebo minulost, váží si tradice, současné struktury a uspořádání, snaží se o rychlé uspokojení místo dlouhodobého naplnění

Obrázek 1 – Typologie firemní kultury dle Hofsteda²¹

Docent Kostroň ve svých poznámkách uvádí státy, které se v jednotlivých dimenzích nacházejí. Například z hlediska dimenze tzv. rozpětí moci: Nadprůměrné rozpětí moci nacházíme v japonských, arabských a latinskoamerických firmách, naopak úzké rozpětí moci je typické pro severní Evropu. Česká republika má v analýze Hofsteda výsledky: 57/ 58/ 57/ 74.²²

2.2.3.2 Typologie dle Garetha Morgana

Gareth Morgan ve svém nejúspěšnějším díle o studiu organizací používá metafory pro práci s problémy v organizacích. Popisuje je jako obrazy, které lze individuálně kombinovat pro lepší pochopení a zobrazení toho, jak daná organizace funguje.²³ Organizace dělí:

1) Organizace jako stroje

Tento typ organizací má mechanickou povahu. Nemá rád změny. Lidé jsou pouze zdroje. Člověk se chová striktně ekonomicky. Moc je určována výhradně místem v hierarchii. Lidé jsou raději řízeni, potřebují normy a

²⁰ Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation: Hofstede's Definition & Concept. *Study.com* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://study.com/academy/lesson/long-term-orientation-vs-short-term-orientation-hofstedes-definition-lesson-quiz.html>.

²¹ KOSTROŇ, Lubomír. *Firemní kultura: Podklady k předmětu FSS:PSY711 Metody personální práce*. Brno, 2012. Učební materiál. Fakulta sociální studií. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1423/jaro2012/PSY711/um/7801232/>.

²² Long-Term Orientation. *Clearly Cultural* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/>.

²³ Gareth Morgan (author). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Gareth_Morgan_\(author\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Gareth_Morgan_(author)).

předpisy, protože mají rádi jistotu a nechtějí přejímat zodpovědnost. Používají se co nejjednodušší úkony, které zvyšují produktivitu.

2) Organizace jako organismy

Organizace je jako organismus, který se dokáže dle potřeby účelně přizpůsobit a vyvíjet. Prostředí organizace je vnímáno jako otevřený prostor, do kterého spadají zákazníci, konkurenti, dodavatelé a podobně. Mezi nimi probíhá výměna a v rámci vytvořených vztahů, aby přežili tzv. propojení subsystémů.

3) Organizace jako mozky

Organizace jako informační a komunikační rozhodující systémy. Jsou schopny sebeorganizace a mají funkci se neustále učit a zdokonalovat. Téměř každý pracovník ví téměř vše o produktu a procesech. Tyto struktury snadněji sdílí smysl pro celek, poslání a společnou kulturu. Jsou účelné tam, kde je potřeba rozvoj a zkoumání procesů, které nejsou předem dané.

4) Organizace jako kultury

Organizace jako souhrn idejí, vizí, přesvědčení, názorů, hodnot, norem, postojů a chování. Silná kultura je značně identifikační, vyjadřuje, kdo k ní patří a kdo ne. Klade se zde velký důraz na význam věcí a sdílené významy.

5) Organizace jako politické systémy

Taková organizace vznikla a funguje jako politická strana. Soupeří a prosazují se nejrozmanitějšími způsoby protichůdné zájmy. V organizaci existují různé systémy vlády a prosazování individuálních a skupinových zájmů. Jedná se o formu mocenských bojů

6) Organizace jako psychická vězení

Organizace formuje nejen prostředí, ale podvědomé potřeby manažerů, zakladatelů a členů organizace. Toto pojetí lze ukázat na osobnosti Fredericka Taylora, který měl psychické poruchy, agresivní chování a autoritářské vztahy k dělníkům, přestože ve své mysli měl představu, že je jejich přítelem. Podvědomí a kultura jsou dvěma stranami téže mince.

7) Organizace jako proudění a transformace

Dle tohoto přirovnání je celá firma a i její vztahy neustále v pohybu. **Stabilita neexistuje, jedná se o proměnlivé dění.** Autor odkazuje na princip Herakleita, kdy dvakrát člověk nevstoupí do stejné řeky. Pojetí je blízké východní filozofii. Co je uvnitř organizace, je také vně. A co je vně, je také uvnitř. Jedná se o neustálou výměnu.

8) Organizace jako nástroje nadvlády

V takové organizaci jsou hranice mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi a skupinami. Je jasně definována nadřízenost a podřízenost. Například rozdělení na modré a bílé límečky. Jedná se o nástroj k uplatňování moci.

2.2.3.3 Typologie moci dle Amitaie Etzioniho

Amitai Etzioni, izraelsko-americký sociolog, se zabýval studiem organizací a ve svém díle rozlišil tři typy moci: donucující, odměňující a normativní. A tři typy reakcí na moc: odcizující, kalkulující a morální. Následně vytvořil matici, kde stanovil, že většina organizací se pohybuje v kvadrantech: Koercivní organizace, Utilitaristické organizace a Normativní organizace.

Typ moci	Typ reakce		
	Odcizující	Kalkulující	Morální
Donucující	Koercivní organizace Typická situace pro vězení a jiné víceméně uzavřené systémy. Hlavní problém je dodržování kázně.	Vyhýbání se trestům a hrozbě podporou autority, která nechává na pokoji „vypočítavce“, kteří v tom umí chodit. „Kdo chce s vlky býti, musí s nimi výt.“	Ztotožnění se s donucující mocí, agresorem a být ideologickým strážcem. Zájmy „mocnosti“ jsou jasně nadřazeny individuálním zájmům.
Odměňující	Moc je slabá. Snaží se pracovníky naklonit si, koupit si je. Převládají normy, které nijak nepodporují cíle firmy. Jasná dělící čára „MY a ONI.“	Utilitaristické organizace Vztah mezi mocenskou autoritou a zaměstnanci připomíná obchodní vztah „něco za něco“ a který trvá, pokud se neobjeví něco výhodnějšího.	Ztotožnění se s „laskavou“ mocí. Upřímný konformismus a poslušnost. Vysoká loajalita, nekritické následování charismatických vůdců. Paternalismus.
Normativní	Ačkoliv „moc“ apeluje na morálku, prestiž firmy, nesetkává se s přijetím. Pravděpodobně v důsledku nízké důvěry nebo rozdílné hodnotové orientace.	Vize, principy, hodnoty a cíle firmy nejsou sdíleny. Lidé s firmou uzavírají krátkodobý psychologický kontrakt. Problémem je nízká angažovanost.	Normativní organizace Sdílení vizí, cílů a především hodnot a principů. Ztotožnění se s nimi vytváří základ pro sebe motivující se organizaci. Důvěra a otevřená komunikace.

Obrázek 2 - Typologie firemní kultury dle Etzioniho²⁴

²⁴ KELLER, Jan. *Sociologie, byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. Základy sociologie. ISBN 80-85850-15-X., str. 140–141.

2.2.3.4 Typologie dle Terry Kennedyho a A. A. Deala

L. Pfeeifer a M. Umlaufová popisují rozdělení firemní kultury podle Deala a Kenedyho následovně.²⁵ Definice doplňuje i F. Bělohlávek.²⁶

		Míra rizikovosti	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby	Velká	Kultura "ostrých hochů"	Kultura "přátelských experimentů"
	Malá	Kultura "jízdy na jistotu"	Kultura "mašliček"

Obrázek 3 - Typologie firemní kultury dle Kennedyho a Deala²⁷

Kultura „ostrých hochů“ nebo také „frajerů“

Jedná se o svět individualistů, kdy se cení především špičkový výkon. Chyba či zaváhání nejsou promíjeny. Charakteristické je rychlé rozhodování, rivalita, finanční výsledky, rychlá zpětná vazba o tom, zda činnost byla správná či nikoliv.

Kultura „přátelských experimentů“

Hledí se na týmovou práci. Ceněný je nápad, pracovníci mezi sebou aktivně komunikují. Firemní kultura drží pospolu a členové jsou schopni rychle reagovat na potřeby zákazníků. Kariérový postup není důležitý. Charakteristická je vysoká úroveň činnosti s malým rizikem.

²⁵ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.

²⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

²⁷ *Organizační struktura* [online]. In: . str. 29 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/4903368-Obsah-1-www-everesta-cz.html>.

Kultura „jízdy na jistotu“

Klade se důraz na to nedopustit chyby. Pomalá zpětná vazba, pomalý postup. Oproti kultuře „ostrých hochů“ kde je základem pro posun vpřed výkon, je zde základem přesně stanovený postup.

Kultura „mašliček“, „postupu“

Funguje v málo konkurenčním prostředí. Klade důraz na pečlivost a správný postup. Formální náležitosti mají přednost před věcným obsahem. Důležité je postavení v hierarchii. Podezřelým je ten, kdo své úkoly zvládá v předstihu. Jedná se o kulturu směřující k byrokracii.





Ze všech výše uvedených kapitol vyplývá, jak je pohled na firemní kulturu různorodý, komplexní a rozmanitý. Nelze jej plně uchopit analyticky do čísel, protože se jedná o jedinečnost a individualitu každého člověka propojenou v unikátní celek.

2.2.3.5 Firemní kultura jako vývojové stádium

Jiný pohled na firemní kulturu představují autoři D. Logan, J. King a H. Fischer-Wright v knize *Zrození kmenového vůdce*²⁸. Jako základní prvek rozsáhlejšího lidského úsilí vnímají kmen. Kmen je skupina přibližně 20 až 150 lidí, kteří se znají tak dobře, že se při setkání na ulici zastaví a prohodí spolu pár slov.

Nejde jen o typologii firemní kultury, ale především o vývojové stádium, na kterém se kmen právě nachází. Důvody proč jsou některé kmeny úspěšnější, než jiné vidí v kmenové kultuře, kterou definují v pěti stupních vývoje. Shrnutí jejich zkoumání lze vidět ve zjednodušené podobě v tabulce.

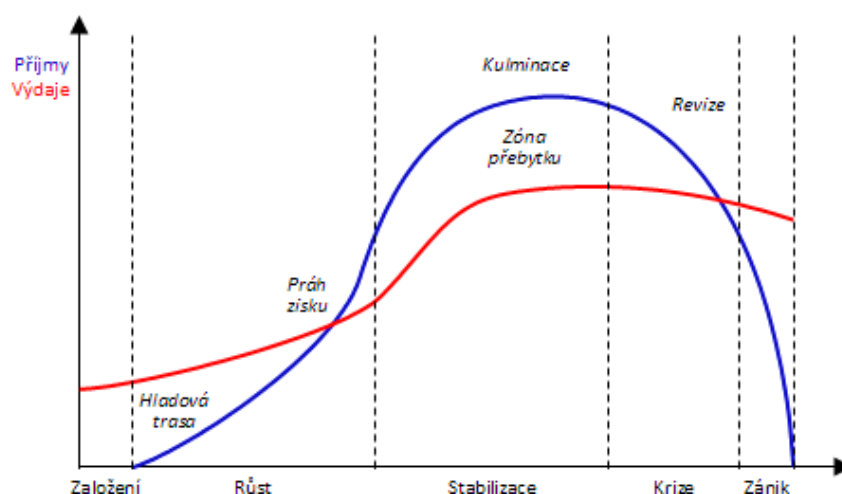
²⁸ LOGAN, David, John Paul KING a Halee FISCHER-WRIGHT. *Zrození kmenového vůdce*. Praha: Synergie, c2014. ISBN 978-80-7370-252-6, str. 327.

Stupeň	Vztah ke spolupráci	Téma komunikace	Struktura vztahů
5	Týmová práce	„Život je úžasný“	
4	Partnerství	„My jsme úžasní“	
3	Soutěživost	„Já jsem úžasný“	
2	Lhostejnost	„Můj život stojí za prd“	
1	Nevraživost	„Život stojí za prd“	

Obrázek 4 – Firemní klutura jako kmen²⁹

Podobně nahlíží na životní cyklus firemní kultury model Dannyho Millera a Petera H. Friesena, kteří vychází z dlouhodobého pozorování vývoje firem. Jedná se o závěry zpracovaných studií. Fungování firem rozdělili na 5 fází:

- Založení – existují pouze výdaje, podnik spotřebovává investice
- Růst – výdaje převyšují příjmy, podnik je ve ztrátě
- Stabilizace – příjmy převyšují výdaje, podnik je ziskový
- Krize – příjmy klesají pod úroveň výdajů, podnik se dostává do ztráty
- Zánik – podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí



Obrázek 5 – Životní cyklus firemní kultury³⁰

²⁹ LOGAN, David, John Paul KING a Halee FISCHER-WRIGHT. *Zrození kmenového vůdce*. Praha: Synergie, c2014. ISBN 978-80-7370-252-6, str. 327.

Pro lepší chápání můžeme tedy firemní kulturu pojmenovat a analyzovat některou z výše uvedených typologií. Zároveň lze přibližně určit, v jaké fázi životního cyklu se firma nachází.

2.2.4 UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY

Už při definování firemní kultury v kapitole 2.2 bylo zmíněno, že vidíme jen její projevy. Konkrétní projevy lze zviditelnit, pojmenovat a poté s nimi pracovat, formovat je. Podle Armstronga³¹ jsou základnou firemní kultury složky kultury, které se formují čtyřmi způsoby:

- 1) Kulturu formují „**vůdci**“ organizace, lidé se ztotožňují s jejich vizemi a chováním, všímají si toho, čemu věnují pozornost, berou si je za vzory
- 2) Kulturu formují **kritické případy**, v kterých členové nacházejí poučení
- 3) Kultura se vytváří na **potřebě udržovat efektivní pracovní vztahy** mezi členy a tím se upevňují hodnoty a očekávání
- 4) Kulturu ovlivňuje **prostředí** organizace

V dalších kapitolách budou charakterizovány složky firemní kultury, které právě výše zmíněné body ovlivňují.

2.2.4.1 Prvky firemní kultury

Dle Armstronga lze složky firemní kultury charakterizovat pomocí hodnot, norem, artefaktů a stylů vedení nebo řízení.³²

Hodnoty

Schiffman a Kanuk: „*Hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí.*“ Hodnoty často existují jako „soustava hodnot,“ kterou může uznávat jen vrcholové vedení nebo ji mohou uznávat všichni lidé ve firmě. Čím hlouběji jsou hodnoty zakořeněné,

³⁰ Životní cyklus organizace [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>.

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3., str. 259.

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3., str. 259.

tím více se jimi řídí lidské chování. Hodnoty nemusí být nutně zřetelně vysloveny. Realizují se formou norem a artefaktů.

Normy

Jsou nepsaná pravidla chování, která poskytují návod, jak se v dané kultuře chovat. Nikdy nejsou v psané podobě, poté by to byly už zásady nebo procedury. Předávají se chováním a jsou upevňovány následnými reakcemi lidí. Projevují se například kvalitou a typem utváření vztahů na pracovišti. Postoji k moci, přístupnosti, formalitě, výkonu, hierarchii.

Artefakty

Jsou viditelné a hmatatelné stránky organizace. Lidé je slyší, vidí nebo cítí. Zahrnují podobu pracovního prostředí, styl psaného jazyka, oslovení, přístup ke klientům.

Styl vedení/řízení

Charakterizuje přístup, jaký manažeři a vedoucí pracovníci používají při jednání s lidmi ze svých týmů. Přístup lze vidět na protikladných extrémech:

- **charizmatičtí** (spoléhají na svou osobnost, na svou „auru“, jsou orientováni na výkon, vizionáři, komunikátoři) naopak **necharizmatičtí** (spoléhají na své know-how, sebedůvěru, vnitřní autoritu)
- **autokratičtí** (vnucují svá rozhodnutí, využívají své postavení k vlivu) naopak **demokratičtí** (zapojují lidi do rozhodování)
- **umožňovatelé** (inspirují lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují a dávají jim prostor k plnění úkolů) naopak **kontrolaři** (manipulují s lidmi, aby získali jejich ochotu jim vyhovět)
- **transakční** (poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět) naopak **transformační** (motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně)

Jazyk firemní kultury

Kenneth Burke³³ tvrdí, že v mysli každého člověka existuje „sít slov.“ Jeho zásadní postřeh je ten, že pokud lidé změní svůj slovník (respektive slovník a způsob, kterým slova dávají do vzájemného vztahu), změní se jejich vnímání reality. Když se mění jejich reality, změní se také i jejich chování.

Tohoto názoru byl i Bill Gore, který byl přesvědčen, že způsob, jakým myslíme a jednáme, je ovlivněn tím, jak o sobě a o své práci mluvíme. Ve své společnosti W. L. Gore & Associates změnil pojem „zaměstnanec“ na pojem „společník“ a „manažery“ na „lídry“.³⁴ Díky tomuto kroku nastartoval proces liberalizace firmy, změny firemní kultury a zvýšil výkonnost svého podniku na výrobu Gore-tex materiálu. Když změníme jen pouhá slova, můžeme vidět nečekané změny.

Stupeň	Příklady slov, která se vyskytovala ve vzájemné blízkosti
jedna	život, za prd, nefunguje, pitomý, nemůžu, sebrali, cokoli
dva	šéf, život, snažím se, nemůžu, vzdal, vykašlu, za prd
tři	já, mě, můj, práce, udělal, dělám, mám, šlo
čtyři	my, naše, tým, děláme, oni, máme, dokázali, závazek, hodnota

Obrázek 6 – Stupně jazyka firemní kultury³⁵

To jakými slovy mezi sebou lidmi mluví, má silný dopad na pocity lidí uvnitř podniku a to, jakými slovy se firemní kultura na venek ukazuje, má dopad na lidi vně podniku na veřejnost a potencionální nové pracovníky.

To, jak lidé mluví, ovlivňuje, jak se cítí, ovlivňuje způsob jejich myšlení, chování a v přeneseném důsledku mají slova, která lidé ve firemní kultuře používají, dopad i na výkonnost a inovativnost firmy.

³³ BURKE, Kenneth. *Language as symbolic action: essays on life, literature, and method*. Reprint. Berkeley [u.a.]: Univ. of California Press, 1997. ISBN 9780520001923, str. 3.

³⁴ CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Překlad Dagmar Brejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3. str. 22.

³⁵ LOGAN, David, John Paul KING a Halee FISCHER-WRIGHT. *Zrození kmenového vůdce*. Praha: Synergie, c2014. ISBN 978-80-7370-252-6., str. 341.

2.2.4.2 Znaký funkční firemní kultury

Další pohled na firemní kulturu je vymezen pomocí funkčních znaků, které lze pozorovat skrze její chování pracovníků, pravidel a zvyklostí ze strany managementu. Konkrétní znaky uvádí Vágner:³⁶

- organizace funguje jako tým, ve kterém panuje atmosféra důvěry, podpory a převládá společné úsilí o dosažení cílů organizace
- existuje návyk otevřeně komunikovat, včas a konstruktivně; členové jsou schopni řešit konflikty, vzájemně si naslouchat a dosahovat kompromisu
- působí silná motivace a organizační identita je vnímána pozitivně

2.2.5 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE

Silná firemní kultura má své výhody i nevýhody. Silná firemní kultura je charakterizována svoji vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení, respektováním hodnot a norem. Lukášová³⁷ dle zdroje (Denison, 1990, Rühli a Keller, 1991, Kotter a Heskett, 1992 a další) uvádí následující výhody a nevýhody:

1) Výhody silné firemní kultury

Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků

Usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace, zvyšuje schopnost dosahovat konsenzu. Lidé používají stejný jazyk, pojmům přikládají stejný obsah. Pozitivní důsledek je urychlení rozhodování a realizace přijatých rozhodování.

Usměrňuje chování lidí

Jelikož lidé sdílejí společné hodnoty a normy, tak díky nim dodržují určité způsoby chování. Sdílení norem zabezpečuje neformální způsob kontroly

³⁶ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3., str. 255–256.

³⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2, str. 52.

a kontrolních systémů, které by mohly snižovat motivaci lidí a inovační přístup.

Sdílení společných hodnot a cílů

Tím, že lidé sdílejí hodnoty a cíle, vnímají sounáležitost k firmě, loajalitu a pozitivní přístup. Kultura je zdrojem soudržnosti a zdrojem motivace zaměstnanců.

2) Nevýhody silné firemní kultury

Fixace na minulou zkušenost

Tento postoj může vést k uzavřenosti, k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí, zejména rozdílných názorů.

Zabránění myšlení v alternativách

Podporuje konformitu. Management organizace nevnímá potřebu změn a jiných strategií, protože jsou názoru, že co fungovalo dosud bude fungovat i nadále.

Rezistence vůči změnám

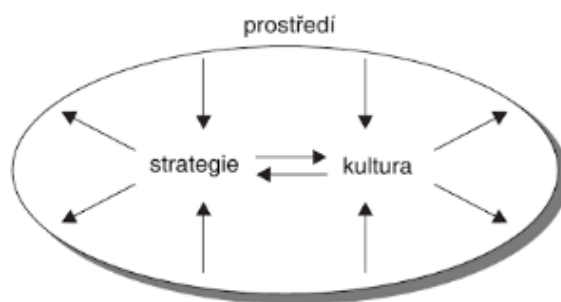
Když už se manažeři rozhodnou pro změny, silné sdílení hodnot a norem uvnitř firmy způsobuje, že lidé ve firmě neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u navykých způsobů myšlení.

2.2.6 PROPOJENÍ FIREMNÍ KULTURY

Jako součást organizačního systému nefunguje firemní kultura izolovaně. Je ve vzájemném vztahu k organizační strategii. Zároveň podmínky, které jsou stále proměnlivější, vyžadují pružné strategie. Nejen ve formě reakcí na prostředí, ale také prostřednictvím jejich předvídání a dokonce i vytváření. „Vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se tak stává kritickým.“³⁸

³⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2., str. 34.

Obrázek níže ukazuje, jak **je firemní kultura v přímém spojení se strategií firmy, jejími záměry a cíli a je společně ovlivňována prostředím zvenčí**. O kultuře bylo pojednáno v předchozích kapitolách. Strategií se zabývá vedení firmy, které ji určuje a následně i dosahuje pomocí řízení, jak je popsáno v následující části.



Obrázek 7 – Propojení firemní kultury, prostředí a strategie³⁹

2.2.7 ŘÍZENÍ A VEDENÍ

Vedoucí pracovníci jsou jedním z prvků, který ovlivňuje a silně utváří podobu firemní kultury pomocí vedení a řízení.

Vedení (leadership) se zabývá prvořadou otázkou: CO chci dokázat? Kam chci dojít? (tj. základní strategie). Řízení (management) je zaměřen na otázky druhého řádu – JAK to udělat nejlépe? Jak se tam co nejrychleji a nejefektivněji dostat? (tj. zabývá se taktikou a operativou).⁴⁰

Bartošová doplňuje, že manažeři by měli zvládnout kromě organizačně technické stránky řízení i různé metody vedení, můžeme je označit také jako ovlivňování pracovního chování řízených pracovníků tak, aby podávali dobré pracovní výkony v souladu s cíli a vizemi organizace.⁴¹

³⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

⁴⁰ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X, str. 19.

⁴¹ BARTOŠ, Jan a Hana BARTOŠOVÁ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů: Studijní opory určené pro studenty kombinované formy studia*. Praha, 2011. Vysoká škola regionálního rozvoje, str. 13.

2.2.8 LEADERSHIP A FIREMNÍ VIZE

Z předchozí kapitoly vyplývá, že vedoucí pracovníci mají neoddiskutovatelný vliv na podobu firemního prostředí.

Úlohou lídra je s lidmi intenzivně a vytrvale komunikovat firemní vizi. Vytvořit prostředí se svobodným jednáním, ve kterém se lidé o smysluplnosti vize přesvědčí sami. Vedení nemůže zaměstnancům vnutit vizi shora. Zároveň je potřeba vizi připomínat a obnovovat, protože není statická, trhy, technologie a podnikatelské prostředí ji neustále vyvíjejí. „Lídři musí žít podle hodnot, které hodlají vtisknout svým firmám.“⁴²

D. Rock pojednává o tom, že především kvalita leadershipu ovlivňuje to, jak jsou stávající, ale i nové generace v práci spokojené. „Naše praktiky leadershipu nejsou v souladu s každodenním životem organizací. Výsledkem je zvětšující se propast mezi způsobem, jak jsou zaměstnanci v práci řízeni, a způsobem, jakým chtějí být řízeni. Na vrcholu seznamu stížností je kvalita leadershipu.“⁴³

Osoba a podoba lídra má tedy velký vliv na formování firemní kultury a co víc, může ji svým jednáním aktivně utvářet.

2.2.9 BUDOUCNOST PODOBY FIREMNÍ KULTURY

Veškeré stávající charakteristiky firemní kultury doplňuje Fredereic Laloux ve své publikaci *Budoucnost organizací* o nový pohled do budoucnosti. Zabývá se vývojem organizací a tvrdí, že to, jak je známe dnes, je vyjádřením našeho pohledu na svět, naší současné fáze vývoje. Laloux dále dává do souvislosti vývoj lidského myšlení a k tomu odpovídající modely

⁴² CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Překlad Dagmar Brejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3, str. 91.

⁴³ ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9, str. 17.

organizace. Každý z modelů jak názvem, tak barvou.⁴⁴ Uvádí, že v průběhu historie vzniklo mnoho různých modelů a již dnes lze indikovat, že další budou následovat, budoucnost vidí v tzv. **tyrkysovém modelu**.

Tyrkysový (v originálním znění barva „teal“) model definuje tak, že lidé v něm staví na svých silných stránkách, naplňují své životní poslání, jsou sami sebou, obavy jsou nahrazeny důvěrou, kdy nám přestanou překážet obavy našeho ega o udržení moci.

	Současné příklady	Klíčové objevy	Hlavní metafora
Červené organizace Neustálá potřeba demonstrace náčelníkovy moci pro udržení poslušnosti. Hlavním pojivem organizace je strach. Reaktivní, zaměřené na krátkodobé cíle. Vynikající pro chaotické prostředí.	<ul style="list-style-type: none"> • Mafie • Pouliční gangy • Kmenové milice 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozdělení práce • Velení a autorita 	<ul style="list-style-type: none"> • Vlčí smečka
Žluté organizace Formální role v rámci hierarchické pyramidy. Příkazy a kontrola shora (co a jak). Stabilita se cení nade vše, dosahována je pevně stanovenými procesy. Budoucnost je opakováním minulosti.	<ul style="list-style-type: none"> • Katolická církev • Armáda • Většina vládních organizací • Vzdělávací systém 	<ul style="list-style-type: none"> • Formální role (stabilní a škálovatelné hierarchie) • Procesy (dlouhodobá perspektiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • Armáda
Oranžové organizace Cílem je porazit konkurenci, dosáhnout zisku a růstu. Inovace je klíčem k udržení na špičce. Řízení podle cílů (příkazy a kontrola u <i>co</i> , svoboda u <i>jak</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Nadnárodní společnosti • Alternativní školy 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovace • Zodpovědnost • Meritokracie 	<ul style="list-style-type: none"> • Stroj
Zelené organizace Zachování klasické pyramidy, zaměřené na kulturu a svěření moci pro dosažení mimořádné úrovně motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace založené na kultuře (např. Southwest Airlines, Ben & Jerry's) 	<ul style="list-style-type: none"> • Předání moci lidem • Kultura založená na hodnotách • Model zainteresovaných stran 	<ul style="list-style-type: none"> • Rodina
Tyrkysové organizace ?	?	?	?

Obrázek 8 – Rozdělení firemní kultury vývoje organizací dle Laloux⁴⁵

⁴⁴ LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 9788087917299, str. 59, 73.

⁴⁵ LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 9788087917299, str. 57.

2.3 SOUČASNÉ TRENDY

2.3.1 POJEM TREND

Z předchozích kapitol vyplývá, že firemní kultura je formována přirozeně nebo také cíleně. V přístupech vidíme, že velký vliv na vývoj a podobu firemní kultury má okolní prostředí, které je určováno současnými trendy.

Trend dle definice znamená „*směřování, tendenci spíše dlouhodobého procesu změny*.“⁴⁶ Dá se obvykle odhadovat a předpovídat. Tvůrce, ten který trend určuje, se nazývá „trend-setter“.

2.3.2 SOUČASNÉ TRENDY S VLIVEM NA FIREMNÍ KULTURU

Z aktuálních článků, publikací byly vybrány současné trendy, které mají vliv na vývoj firemní kultury podniků. Hlavní pozornost se poté zaměřuje na velké téma v oblasti lidských zdrojů a personalistiky. Na pracovní trh přichází nové generace, které jsou nazývány „Generace Y“ nebo také „mileniálové“, „Generace Z“ a v budoucnosti také právě se rodící „Generace alfa.“ Konkrétně se zaměříme právě na první dvě jmenované. Pro rychlý přehled slouží následující rozdělení:⁴⁷

- **Generace X** – rok narození 1967–1986
- **Generace Y** – rok narození 1987–1994
- **Generace Z** – rok narození 1995–2010
- **Generace Alfa** – rok narození 2010–2024

2.3.2.1 Změny v rychlosti vývoje

Daniel H. Pink uvádí, že dnes rychleji než kdy jindy v historii nastávají změny. Trendy se mění. Informační technologie roztáčí rychlost, s jakou zdokonalujeme výrobu, učení, sdílení vědomostí, přesnost a kvalitu činností, kvantitu produktů. Díky technologiím lze daleko rychleji zhmotnit a vytvořit myšlenku, službu, nový produkt. Před dvaceti lety nikdo netušil, že trh

⁴⁶ Trend. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Trend>.

⁴⁷ Bližší charakteristika jednotlivých generací se nachází v kapitole 2.4 SOUČASNÉ GENERACE NA PRACOVNÍM TRHU

s mobilními aplikacemi zažije takový boom. „V současnosti chytré telefony používá takřka jedna miliarda lidí a tento počet se stále ještě může zvětšovat.“⁴⁸

2.3.2.2 Odlišné požadavky generace Y, Z

Nejen stavební, ale v obecném měřítku všechny podniky, jsou vystaveny změnám ohledně pracovní síly. Starší generace dosahují důchodového věku a do produktivního věku dorostly tzv. Generace X, Generace Y a Generace Z. Jejich podobu ukazuje studie publikovaná ve vědeckém časopise *Journal of Management*: „Myslí si, že si zaslouží práci s vysokým platem, dobrým sociálním postavením a spoustou volného času. To je představa mladých lidí narozených na konci 80. let, takzvané generace Y, o jejich budoucím uplatnění. Mají kombinaci potřeby těžce nepracovat a stále větších požadavků na plat a postavení.“⁴⁹

Podle výzkumu ManPowerGroup bude počet zástupců generace Y v roce 2020 tvořit 35%. Generace X také 35%, 24% generace Z a pouze 6% generace Baby boomers.⁵⁰

Na generaci Y a Generaci Z se zaměřuje další část teorie, podrobněji tuto problematiku rozebírá a následně na ni navazuje výzkumem v této oblasti.

2.3.2.3 Chybějící lídři

Podle celosvětového průzkumu společnosti The Boston Consulting Group, se ve výsledcích podniků ze 109 zemí světa ukázalo, že v polovině firem chybí dobří šéfové. „Z celého světa přicházejí špatné zprávy, že lídři nejsou, „došli“.“ Navíc, hledání lídrů a jejich rozvoj obsadily už třetí rok nejvyšší

⁴⁸ Počet stažení mobilních aplikací ukazuje na gigantický trh [článek online]. Computerworld, 2013 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/software/pocet-stazeni-mobilnich-aplikaci-ukazuje-na-giganticky-trh-49923>.

⁴⁹ Představa mladé generace o životě: Hodně peněz a málo práce [online]. Lidovky.cz, 2010 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/predstava-mlade-generace-o-zivote-hodne-penez-a-malo-prace-pmk-/moje-penize.aspx?c=A100311_151100_moje-penize_abc.

⁵⁰ Mileniálové a kariéra: Víze 2020: Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků [online]. In: . ManPowerGroup, 2016, s. 20 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>.

příčku. Nyní, po ekonomické krizi je přitom potřeba vůdců, kteří by dokázali lidi vést a přimět, aby podávali skvělé pracovní výkony. Martin Buchar, ředitel české pobočky společnosti, která prováděla výzkum, komentuje: *„Okolo 56 procent ředitelů firem v našem průzkumu přiznalo citelný nedostatek talentovaných nástupců. Nejvíce chybějí lídři v nejvyšším managementu, ale také v tom středním, tedy vedoucí oddělení.“*⁵¹

2.3.2.4 Generační obměna vedení

Zároveň tři pětiny celosvětového podnikání jsou v rukou rodinných firem a po 25 letech svobodného podnikání čeká celou řadu českých firem generační obměna. Eva Svobodová uvádí, že majitelé podceňují celý proces předávání a jsou zahlceni operativním řízením firmy a předávání řeší pod časovým tlakem. Z hlediska generací jsou dva pohledy:⁵²

- pohled rodiče: „Vybuodoval jsem firmu, dobře znám všechny procesy a jejich důležitost, umím firmu řídit. Syn je sice šikovný a obchodně zdatný, ale chybí mu můj rozhled, zkušenosti a zaujetí firmou.“
- pohled dítěte: „Firma potřebuje vizi budoucího rozvoje, expanzi do zahraničí, rozjezd vlastní výroby. Táta mi moc nevěří a příliš velké 'revoluce' se obává.“

2.3.2.5 Kid management

Díky změnám v rychlosti vývoje, se ve firemním prostředí objevuje fenomén tzv. „kid managementu“. Vedoucím až 200 zaměstnanců se stává člověk ve věku 28-33 let. Ne, že by nic neuměl, mnozí z nich prošli špičkovými firmami, jsou skvělí v operativě, znají nástroje moderního řízení, umí dva a více jazyků, jsou dostupní 24 hodin denně 7 dní v týdnu, jednají sofistikovaně. Tito manažeři však neumí hospodařit s časem a energií, se svými podřízenými neumí efektivně mluvit, používají většinou elektronickou

⁵¹ V Česku chybí zaměstnanci, kteří plnohodnotně nahradí dnešní ředitele [online]. MAFRA [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/v-cesku-chybi-zamestnanci-kteri-plnohodnotne-nahradi-dnesni-reditele-127-/podnikani.aspx?c=A101207_1495050_zamestnani_bab.

⁵² Nástupnictví je komplikovaný proces. Jak se vypořádat s generační rošádou? [online]. Hospodářské noviny, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-64553760-nastupnictvi-je-komplikovany-proces-jak-se-vyporadat-s-generacni-rosadou>.

komunikaci. Mnozí stojí na pokraji vyhoření, čas na osobní život mají málokdy nebo jej nemají vůbec.⁵³

2.3.2.6 Nadbytek a konzum

„Nákupní mekky, konzumní orgie, plýtvání, vyhazování...” toto jsou slova, kterými Daniel H. Pink pojednává o nadbytku v dnešní společnosti. Většinu času naší historie náš život určoval nedostatek. Dnes je tomu naopak, určujícím faktorem je nadbytek. Pink podkládá svá tvrzení i konkrétněji: *„Po většinu 20. století bylo snem většiny Američanů ze střední třídy mít byt a auto. Dnes dva ze tří Američanů vlastní byt, ve které bydlí. A pokud jde o automobily, v USA je víc aut než osob s řidičským průkazem. Spojené státy utratí za pytle na odpadky více než devadesát jiných zemí za úplně všechno.”*⁵⁴ Růst životního standardu a konzumu lze vidět i v celé Evropě a České republice, které životní styl západu ovlivňuje.

2.3.2.7 Kvantitativní uvolňování

Kvantitativní uvolňování je součástí monetární politiky, jejímž primárním úkolem je udržování stabilní cenové hladiny. Kontroluje stav měnové zásoby, peněz v ekonomice. Snaží se udržet ekonomický růst pomocí nástrojů, kvantitativní uvolňování je jedním z nich.

Kvantitativní uvolňování probíhá skrze nákup dlouhodobějších dluhopisů výměnou za peníze. Dnes v jejich dematerializované podobě, v podobě čísel připsané na účet bank. Efektem uvolňování peněz jsou nízké úrokové sazby, zvyšování inflace, stimulace ekonomiky k investicím, protože dostávají nové peníze. Jakmile se však peníze dostanou jednou do ekonomiky, je téměř nemožné nově vytvořené peníze stáhnout zpátky.

⁵³ BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 9788026503903. str. 39.

⁵⁴ PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisférám*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2. str. 39.

Konkrétně Evropská centrální banka (ECB) se rozhodla k tomuto kroku začátkem roku 2015. Výše kvantitativního uvolňování byla stanovena na objem 60 miliard eur měsíčně! V přepočtu 1,6 biliónu korun.⁵⁵

Podniky nejen v České republice existují často minimálně 25 let. Jsou na trhu dostatečně dlouhou dobu, aby měly vlastní kapitál, zároveň si další peníze mohou půjčit či získat ve formě dotací. Otázkou zůstává: Kam efektivně alokovat finanční zdroje? Materiálních zdrojů si mohou koupit potřebné množství. Avšak jsou to právě lidské zdroje, které začínají růst na ceně a nabývají na významu.

2.3.2.8 Hledání smyslu života

Nadbytek přinesl do života krásné předměty, ale záplava hmotných statků nás neučinila šťastnějšími. Tento paradox lidé řeší hledáním nového smyslu života. Existenční otázky si lidé kladou od pradávna a mají velkou spojitost s náboženstvím a spirituálním vnímáním člověka.

Do souvislosti dává tento problém Marek Orko Vácha, který upozorňuje na to, že lidé, kteří jsou finančně zajištěni, mají v hlavě palčivou otázku, co se životem dál? Lidé odmítají stovky let zavedená náboženství a místo toho se vydávají hledat své vnitřní „zvíře“, jdou si otevřít čakry nebo navštíví šamanské bubnování. *„Současná Praha nabízí tolik spirituálních zážitků, že tropická Afrika je ve srovnání s ní vcelku nudným místem.“*⁵⁶

Lidé hledají smysl svého života, protože jej nemají naplněný skrze blahobyt a vlastnictví materiálních věcí. Místo kolektivního náboženství se obrací k individuálnímu spirituálnímu prožitku pomocí alternativních metod. Tento trend potvrzuje i Andrew Delbanco z Columbia University: *„Nejnápadnějším rysem současné kultury je neuhašená žízeň po nadpřirozenu.“*⁵⁷

⁵⁵ ČS o kvantitativním uvolňování: Tisknout je snadné [online]. Ekonomický deník, 2016 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <http://ekonomicky-denik.cz/cs-o-quantitativnim-uvolnovani-tisknout-je-snadne/>

⁵⁶ Marek Orko Vácha: *Máš rozum od Boha, tak s ním koukej pracovat* [online]. FINMAG, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/322894>.

⁵⁷ DELBANCO, Andrew. *The real American dream: a meditation on hope*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, c1999. William E. Massey, Sr. lectures in the history of American civilization, 1998.

Vláda v Holandsku dokonce aktuálně projednává zákon, který umožňuje člověku, který nevidí dále ve svém životě smysl a považuje svůj život za zkompleťovaný (tzv. „*completed life*“) možnost požádat o službu tzv. „dead asistent provider“. Jedná se o asistenci odborného lékaře, který pomáhá s řízenou sebevraždou. Medicína je schopna lidi udržet déle při životě, ale vytrácí se to podstatné. Proč vlastně žít? Tento trend lze nazvat spirituální změnou či krizí, má hluboké kořeny v historii a velký vliv na fungování každého jednotlivce.

2.3.2.9 Sociální sítě

Pro ukázkou fenoménu virtuálního propojení můžeme použít nejrozšířenější síť - Facebook. Vytvořil ji v roce 2006 Mark Zuckerberg. V dnešní době má přes 1,5 miliardy uživatelů se 70 miliardami zhlédnutí za měsíc.⁵⁸

Výsledky studie dánských vědců,⁵⁹ kteří zkoumali 500 účastníků mezi 17 až 76 lety, ukázaly, že lidé, kteří si od sociální sítě dali sedmidenní pauzu, se cítili mnohem klidnější a měli více času pro jiné aktivity v reálném životě. Ředitel výzkumného ústavu, Meika Wiking, dále uvádí, že **Facebook je příčinou řady každodenních problémů**. Lidé jsou bombardováni skvělými zprávami všech ostatních, kteří se prezentují v lepším světle, než je skutečná realita.

Aleš Kalina dodává, že jsou lidé ze strachu, aby jim něco neuteklo, neustále online a kontrolují, co se na sociálních sítích děje. **Přestávají žít vlastní život a žijí ponoření ve virtuální realitě**. Na sociální síti se může vytvořit závislost z toho důvodu, že Facebook přináší potěšení, spouští v mozku dopamin a vzniká tak opakovaně pocit štěstí.⁶⁰ Dokonce byla vytvořena

⁵⁸ Facebook. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Facebook>.

⁵⁹ Experiment: *Co udělá s člověkem týden bez Facebooku? Přestane se stresovat a je šťastnější* [online]. Aktuálně.cz, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/tyden-bez-facebooku-mene-stresu-a-vice-socialni-interakce/r~2e5e7c28886411e58f1e002590604f2e/?redirected=1495785047>.

⁶⁰ *Sociální sítě život nenahradí, přesto na nich přibývá závislých* [online]. Novinky.cz, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/417589-socialni-site-zivot-nenahradi-presto-na-nich-pribyva-zavislych.html>.

Bergenova škála závislosti na Facebooku, kdy pomocí šesti otázek můžete zjistit, zda se u vás závislost objevuje.⁶¹

Podle psychologa Johna Sulera z Rider University jsou sociální sítě, kde lidé vystavují své fotografie, nástrojem k tomu, aby mohli ukázat, že někde byli, že zažívají stále nová dobrodružství, že mají svůj život pod kontrolou. Sociální síť má funkci validace existence.⁶²

Profesorka Silvia Knoblech-Westerwicková, která se zabývá zkoumáním dopadů sociálních sítí na psychiku člověka, uvádí, že: *„Lidé, kteří tráví na Facebooku hodně času, jsou frustrovaní, osamělí a vzteklí. Přičemž pozitivní statuty jejich blízkých jim jen zesilují pocit, že právě jejich život nestojí za nic.“*⁶³

Ze závěrů výzkumů vyplývá, že sociální sítě mění lidskou mysl a jejich styl chování. Toto se odráží i ve firemní kultuře, například v nedokonalém vytváření vztahů na pracovišti, větších možnostech k závisti či pomluvám, v sociálních lžích, kdy **virtuální podoba neodpovídá realitě a vytváří nedůvěru, která všechny vztahy ve firemní kultuře ničí**. Silný projev může mít jako nežádoucí informace, kterou personální pracovník nebo člen firmy ví ještě dřív, než přijme nového zaměstnance.

Rychlost sociálních sítí a sdílená informovanost má dopad i při budování značky podniku v povědomí lidí tzv. „*employer branding*“, kdy se o pozitivním prostředí firemní kultury lidé dozví stejně rychle jako o tom negativním.

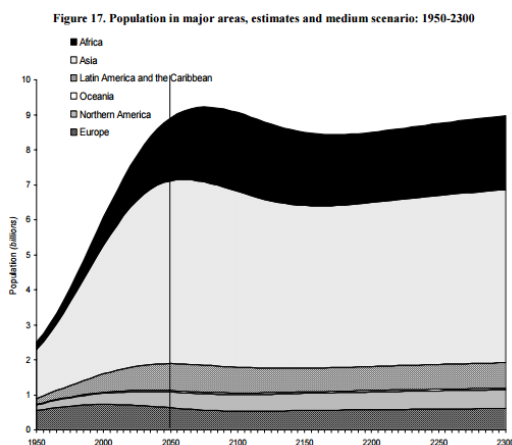
⁶¹ BRADBURY DOČEKAL, Daniel. *Jste závislí na Facebooku? Zkuste si jednoduchý test*. [online]. Justit.cz, 2012 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/417589-socialni-site-zivot-nenahradi-presto-na-nich-pribyva-zavislych.html>.

⁶² *Focení vaše vzpomínky nezachrání. Může naopak vést k povrchnímu vnímání*. [online]. IDNES, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/417589-socialni-site-zivot-nenahradi-presto-na-nich-pribyva-zavislych.html>.

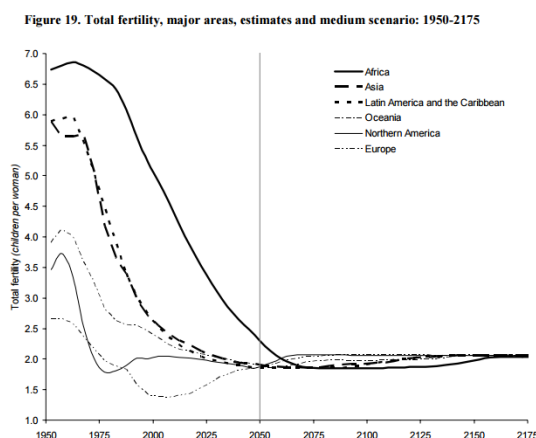
⁶³ *Znepokojivý psychologický trend: Proč chodí depresivní lidé na Facebook?* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://zoom.iprima.cz/clanky/znepokojivy-psychologicky-trend-proc-chodi-depresivni-lide-na-facebook>.

2.3.2.10 Demografické změny

Dalšími ze současných trendů, které mají vliv na firemní kulturu, jsou demografické změny. Ve studii WORLD POPULATION TO 2300⁶⁴ lze z hlediska celého světa vidět, že už do roku 2050 lze očekávat růst populace až na možných 10,6 miliard. Přičemž rozložení populace, jak lze vidět v následujícím grafu, bude mít z největší části Asie, kdy její populace bude zabírat 59,1% v roce 2050.⁶⁵



Obrázek 9 – Vývoj populace



Obrázek 10 – Vývoj porodnosti⁶⁶

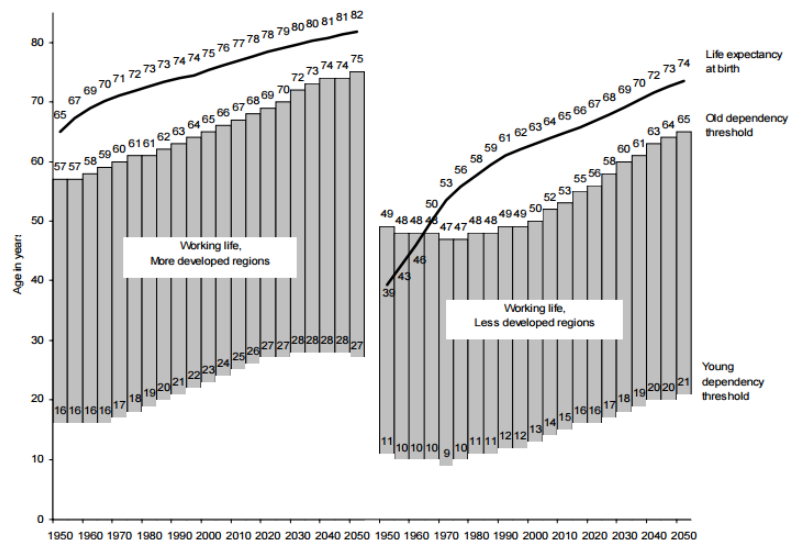
Z grafu fertility středního scénáře vyplývá, že se porodnost bude ustalovat na přibližně dvou dětech na jednu ženu. V posledním grafu je srovnání vývoje délky života s délkou pracovního života. Ve více i méně rozvinutých zemích se postupně zvyšuje délka života i pracovního zapojení. Zajímavý je fakt, že v rozvinutých zemích v roce 2000 byl konec pracovního života v 64 letech a průměrné úmrtí v 74 letech. V roce 2050 se bude interval snižovat z 10 let na 7 let. Lidé budou pracovat delší dobu v poměru k délce svého života.

⁶⁴ *World Population to 2300* [online]. In: . New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2004 [cit. 2017-05-26]. ISSN ST/ESA/SER.A/236. Dostupné z: <http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf>.

⁶⁵ *World Population to 2300* [online]. In: . New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2004 [cit. 2017-05-26]. ISSN ST/ESA/SER.A/236. Dostupné z: <http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf>.

⁶⁶ Světová populace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://cs.m.wikipedia.org/wiki/Sv%C4%9Btov%C3%A1_populace#.

Figure S2. Dependency thresholds, life expectancy at birth, and expected working life, more developed and less developed regions: 1950-2050



Obrázek 11 – Porovnání délky života vůči délce pracovního života⁶⁷

2.3.2.11 Dematerializace

Většina práce v rozvinutých ekonomikách pochází z informací a služeb, nikoliv z hmotných produktů. Jedná se o tzv. nehmotnou ekonomiku, znamenající výrobu, která nic neváží. Nejhodnotnější firmy na světě vlastně nic nevyrábí. Klesá tak význam lokality. Je jedno, kde se práce odehrává, je-li produkt virtuální. Digitalizace umožňuje rozdělení práce a mnoho dílčích úkonů, a tak lidé mohou bydlet kdekoli a na produktu pracovat z celého světa.⁶⁸

2.3.2.12 Automatizace a vznik umělé inteligence

Dnes a ještě více v budoucnu bude řada profesí nahrazena roboty a automatizovanou výrobou. Roboti ohrožují i kvalifikované profese. Díky schopnosti pracovat s informacemi nahrazují novináře, lékaře, soudce nebo můžou nahradit dokonce i kreativní povolání.⁶⁹ Stále pokročilejší podoba

⁶⁷ World Population to 2300 [online]. In: New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2004 [cit. 2017-05-26]. ISSN ST/ESA/SER.A/236. Dostupné z: <http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf>.

⁶⁸ WATSON, Richard. *Budoucnost: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, c2014. ISBN 9788073918231.

⁶⁹ KOŠTÁLOVÁ, Helena a Markéta CUDLÍNOVÁ. *Praktický průvodce kariérového poradce pro 21. století*. Praha: Evropská kontaktní skupina, 2015. ISBN 9788087993019.

umělé inteligence přináší obrovské možnosti, ale také velké hrozby, protože sami lidé přestávají chápat, co se v umělé inteligenci odehrává. O tom, že je tento trend více než reálný vypovídá i vytvoření legislativy a práv umělých bytostí, kterými se zabývá Alžběta Krausová. Uvádí: „*Máme dva typy umělé inteligence, silnou a slabou. Ta slabá například řeší určité problémy, třeba právní expertní systémy. Vy řeknete, co potřebujete, a ona vám automaticky vyjede smlouvu. A ta silná umělá inteligence směřuje k tomu, aby zasimulovala celý mozek člověka, aby vznikla komplexní inteligence včetně emočních a dalších jejích typů. A právě s tou silnou umělou inteligencí jsou spjaté úvahy, co bude, až dosáhne určité úrovně. Jestli bude tak inteligentní, že si sama sebe uvědomí.*“⁷⁰

2.3.2.13 Rychlé změny, agilita

Krumboltzova Happenstance Learning Theory pojednává o tom, že v dnešním proměnlivém světě lépe obstojí člověk, který umí využívat příležitosti a nebojí se změny než ten, kdo lpí na dodržení svého dlouhodobého cíle.⁷¹

Daniel H. Pink také pojednává o agilitě, schopnosti umět pružně reagovat na změny trhu a doby. Vysvětluje, že podmínky podnikání jsou stále proměnlivější a od organizací se proto vyžadují pružné strategie, kdy nejde jen o reakci na změny prostředí, ale také o podílení se na jejich aktivním vytváření. Dnes nastávají změny rychleji než kdy jindy v lidské historii.⁷²

2.3.2.14 Outsourcing

Outsourcing (v doslovném překladu vnější zdroj) je druh dělby práce, kdy firma vyčlení činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti specializované na příslušnou oblast.

⁷⁰ SEVELA, Vladimír, Roboti si o svoje práva řeknou, věří vědkyně Alžběta Krausová. Zabývá se právem umělých bytostí [online]. Hospodářské noviny, 2017 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65660400-roboti-si-o-svoje-prava-reknou-veri-vedkyne-alzbeta-krausova-zabyva-se-pravem-umelych-bytosti>

⁷¹ KOŠTÁLOVÁ, Helena a Markéta CUDLÍNOVÁ. *Praktický průvodce kariérového poradce pro 21. století*. Praha: Evropská kontaktní skupina, 2015. ISBN 9788087993019.

⁷² PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisférám*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2.

Už v lednu 2004 John McCarthy ve své studii od agentury Forrester Research⁷³ uvedl, že americká pracovní místa o objemu 3,3 milionů vyžadující duševní práci (softwarový vývoj, finanční výzkumy, call centra...), budou přesunuta do zemí jako je Indie. Je to způsobeno až o 50% nižšími náklady na pracovníka.⁷⁴

Další zdroj uvádí, že Čína a Indie jsou největšími destinacemi pro informační technologie, které představují přibližně 67% amerického trhu a toto odvětví zaměstnává okolo 10 miliónů pracovních sil.⁷⁵

Podle výzkumu investiční banky Goldman Sachs do roku 2039 překoná výkonost Brazílie, Ruska, Indie a Číny (tzv. BRIC) šestici nejvyspělejších západních zemí, nejen z hlediska peněz, ale také vlivu a idejí.⁷⁶

2.3.2.15 Větší příjem a spokojenost

Měřítkem kvality života přestávají být pouze ekonomické ukazatele. Do popředí se dostává sociální soudržnost, životní spokojenost a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.⁷⁷

Richard Layard ve své studii zaměřené na Spojené státy uvádí následující závěry (v Evropě nejsou data k dispozici v takovém rozsahu, ale přesto trendu odpovídají). Od roku 1945 se příjem na člověka více než zdvojnásobil, přitom pocity štěstí a spokojenosti se téměř nezměnily. Layard dále uvádí zajímavý paradox: Když se lidé stanou bohatšími v porovnání s ostatními lidmi, stanou se i šťastnějšími. Avšak když se stane bohatší celá

⁷³ C. MCCARTHY, John. [online]. In: Forrester Research, 2013 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.forrester.com/staticassets/staticPDF/BIO122.pdf>.

⁷⁴ SEXTON, Robert L. *Exploring economics*. 4th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2008. ISBN 9780324395464, str. 916.

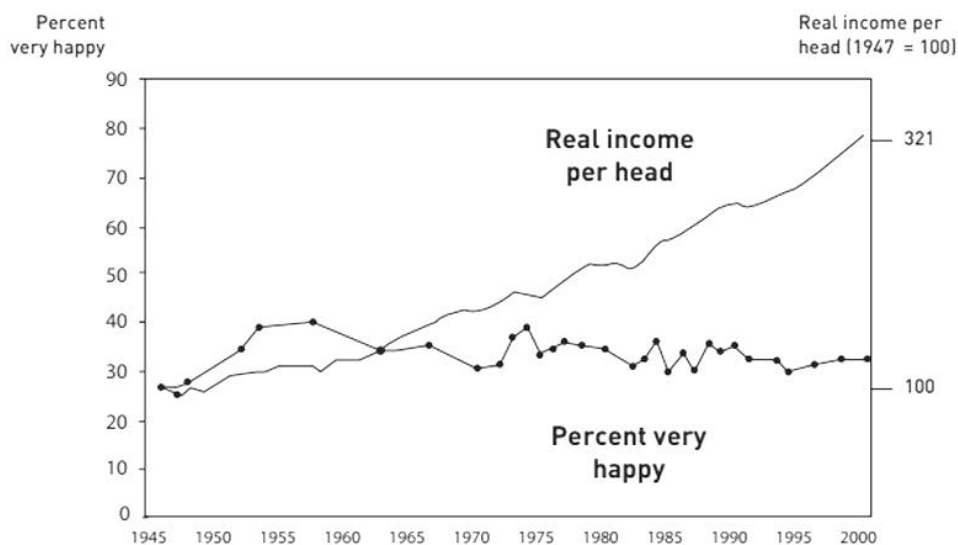
⁷⁵ *IT & ITeS Industry in India* [online]. India Brand Equity Foundation, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.ibef.org/industry/information-technology-india.aspx>.

⁷⁶ WATSON, Richard. *Budoucnost: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, c2014. ISBN 9788073918231, str. 20.

⁷⁷ KOŠTÁLOVÁ, Helena a Markéta CUDLÍNOVÁ. *Praktický průvodce kariérového poradce pro 21. století*. Praha: Evropská kontaktní skupina, 2015. ISBN 9788087993019.

společnost, tak lidé se šťastnějšími nestanou. Naopak se stále porovnávají s bohatšími.⁷⁸

Z tohoto vyplývá, že pocit štěstí se neodvíjí od bohatství samého, ale spíš od míry bohatství v porovnání s ostatními členy společnosti. Pokud má jeden člověk více než druhý, je bohatý a není přitom důležité, jak je na tom celkový stav ekonomiky na daném území.



Obrázek 12 – Graf srovnání velikosti příjmu a spokojenosti⁷⁹

2.3.2.16 Vliv médií

Rozhodování člověka je komplexní proces, na který působí mnoho vlivů. Weberův zákon ukazuje, že čím je větší intenzita podnětu, tím je větší i intenzita smyslového vjemu.⁸⁰ Přeneseno na běžný život, čím častěji člověk dostává impulsy, tím více je vnímá a přikládá jim důležitost.

⁷⁸ LAYARD, Richard. *Happiness: lessons from a new science*. Fully rev. and updated ed. London: Penguin, 2011. ISBN 9780241952795, str. 30.

⁷⁹ MONEY & MARKETS Economics professor: *We're no closer to happiness than we were in the 1950s* [online]. Business Insider Australia, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.ibef.org/industry/information-technology-india.aspx>.

⁸⁰ Weberův-Fechnerův zákon. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Weber%C5%AFv-Fechner%C5%AFv_z%C3%A1kon.

Pokud je impulsů mnoho, nastávají tzv. kognitivní zkreslení, což jsou tendence lidského myšlení docházet k chybným iracionálním úsudkům.⁸¹ Člověk poté dělá rozhodnutí, která nutně nemusí být v jeho zájmu. Vliv médií mění myšlení lidí. George Gebner ve svých studiích dokázal, že sledování televize má vliv na chování člověka.⁸² Sociální sítě jsou na tom podobně a nabízí ještě intenzivnější propojení médií a reklamy s myslí člověka. **Dnes média vydělávají na pozornosti a času lidí.**

2.3.2.17 Potřeba a problém virtuálního já

Sociální síť umožňuje lidem ve virtuálním prostředí tvořit obraz svého lepšího já. Mají možnost se stylizovat do podoby, kým chtějí být. Uvádějí, že hlavní roli v jejich dobré prezentaci hraje dokonalý vzhled, drahé oblečení, telefony, návštěva drahých nebo speciálních míst.⁸³

Lidé z mladé generace utíkají z reálného života na sociální sítě. Dle studie ve 119. výroční zprávě American Psychological Association, se lidé cítí za obrazovkou bezpečněji, mohou říct a napsat cokoliv, mohou se odvázat.⁸⁴ Avšak i to má svá úskalí, jak uvádí Annegien (účastnice studie). Ta otevřeně přiznává, že „Instagram ji někdy i svazuje. Musí dát na síť fotku nejméně každé tři dny - jinak jí hrozí, že přijde o své příznivce.“⁸⁵

Tento trend převádí ne tak zářnou realitu do stylizované podoby virtuální jedinečnosti člověka. Jedná se o druh sebeklamu a lži. Rozpor mezi realitou a fikcí podvědomě působí na utváření a kvalitu sociálních vazeb, zároveň zhoršuje opravdové vnímání prvního dojmu při začlenění člověka do nového

⁸¹ Přehled kognitivních zkreslení. *Wikisofia* [online]. 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/P%C5%99ehled_kognitivn%C3%ADch_zkreslen%C3%ADch

⁸² Vliv masových médií: umí vytvořit válku, prezidenta i vlastní realitu. *Technet* [online]. 2013 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/ucinky-masovych-medii-Ouv-/veda.aspx?c=A130114_162701_veda_pka.

⁸³ *Jak internet ovlivňuje život dětí a dospívajících?* [online]. Šancedětem, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.sancedetem.cz/srv/www/content/pub/cs/clanky/jak-internet-ovlivnuje-zivot-deti-a-dospivajicich-145.html>.

⁸⁴ *Jak sociální sítě změnily svět?* [online]. Newsfeed.cz, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/jak-socialni-site-zmenily-svet/>.

⁸⁵ *Lesk a bída života s Instagramem. Když je počet "lajků" důležitější než skutečný svět* [online]. Aktuálně.cz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/lest-a-bida-zivotu-s-instagramem/r-66b8277201df11e7b2310025900fea04/>.

prostředí. Klamavou virtuální podobu nemají však jen lidé. Vylepšené fotky, dokonalá sdělení používají i firmy při své vlastní propagaci nástroji marketingu. **Když se zaměstnavatel i zaměstnanec prezentují v lepším světle, než je skutečnost, vede to k podvědomému zmatení a vystavění důvěrného vztahu na nepravdivých základech.**

2.3.2.18 Svoboda a paradox volby

Podle profesora psychologie Barryho Schwartze, se lidé nerozhodují na základě toho, co je nejdůležitější, ale na základě toho, co je nejjednodušší vyhodnotit.⁸⁶ Dále uvádí, že když už si vybereme, máme tendence si říkat, co by bylo, kdybychom si vybrali něco jiného, a svého rozhodnutí později litujeme. Přemýšlení nad jinými variantami způsobuje, že se svým původním rozhodnutím jsme stále méně spokojeni, což se projevuje negativně při výběru vysoké školy, partnera a také zaměstnání. *„Čím větší je výběr, tím snazší je litovat jakékoli nedokonalosti na tom, pro co jsme se rozhodli.“*⁸⁷

Lidé v dnešní době, plné rozličných možností, mají problém udělat rozhodnutí. Díky strachu z nevyužití další příležitosti se stávají nestálými. Trend se projevuje při výběru zaměstnavatele a jeho následného opuštění v prvních letech po nástupu. Viz výsledky výzkumu v empirické části 3.5.1 otázka č.9.

2.3.2.19 Information overload

Množství znalostí se rapidně zvyšuje. Asociace pro rozvoj talentu uvádí: *„polovina našich současných znalostí nebyla ještě před 10 lety známá a každých 18 měsíců se objem světových znalostí zdvojnásobí.“*⁸⁸

⁸⁶ Barry Schwartz - Paradox volby [video online]. In: . TED Global, 2005 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice/transcript?language=cs

⁸⁷ Barry Schwartz - Paradox volby [video online]. In: . TED Global, 2005 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice/transcript?language=cs

⁸⁸ RÁŽEK, Jan. *Budoucnost profesního rozvoje: online, zdarma a včas* [článek online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.mimoskolu.cz/budoucnost-profesniho-rozvoje-online-zdarma-a-vcas/>

V roce 2010 byla udělána statistka se zjištěním, že typický firemní pracovník pošle a obdrží 110 e-mailů denně, z čehož 18% je spam.⁸⁹

Přes mobilní telefony, internet, elektronickou poštu, televizi, rádio, noviny, knihy člověk denně obdrží v přepočtu 105 000 slov během aktivního dne, znázorněno v datech se jedná o 34 gigabytů informací.⁹⁰

Celkové množství světových dat bylo v roce 2013 4,4 zettabajtů a v roce 2020 je odhadováno množství 44 zettabajtů což je 44 000 000 000 000 000 000 bajtů. Denně lidstvo vygeneruje 2,5 exabajtů což se rovná 90 rokům HD videa.⁹¹

Z tohoto trendu vyplývá, že nové generace jsou daleko více informované než předchozí a mají otevřené dveře k obrovskému množství informací během pár kliknutí. Starší generace již toto množství informací nejsou schopny efektivně pojmout a její zástupci mohou být označováni za „pomalé.“ Další riziko je ve ztrátě kvality informací. Denně tak řešíme kvantitu povrchních věcí místo jejich kvality.

2.3.2.20 Infarkt duše, digitální demence

Byung-Chul Han pojednává o tom, že v dnešní společnosti dochází k tzv. systémovému násilí, které se projevuje depresemi a může vést až k „infarktu duše“. Dochází k němu, když už přestáváme zvládat přemíru možností a činností. Zároveň popisuje, že jsme si sami vytvořili společenskou normu výkonnosti a svázali sami sebe vysoce účinným typem otrokářství, kterým je sebeútlak. *„Člověk je ve vleku dění kolem sebe a aby zvládl všechny podněty, potřebuje nějakou formu dopingu, nejčastěji léků na dobrou náladu. Špatná nálada je totiž v pozitivně laděné společnosti nežádoucí. Stupňování výkonu bez ohledu na potřeby duše vede k vyhoření.*

⁸⁹ *Email Statistics Report* [online]. In: . Palo Alto: The Radicati Group, 2010 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2010/04/Email-Statistics-Report-2010-2014-Executive-Summary2.pdf>

⁹⁰ *UC San Diego Experts Calculate How Much Information Americans Consume* [online]. 2009 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://ucsdnews.ucsd.edu/archive/newsrel/general/12-09Information.asp>

⁹¹ KHOSO, Mikal. *How Much Data is Produced Every Day?* [online]. 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.northeastern.edu/levelblog/2016/05/13/how-much-data-produced-every-day/>.

*Tím, jak stupňujeme požadavky na sebe samé, tak žádný výsledek není považován za uspokojivý. Touha není nikdy ukončena, cíl není dosažen. Klid se nedostavuje.*⁹²

Německý neurolog Manfred Spitzer ve svých studiích pojednává o tom, že nové technologie jsou škodlivé, protože ulehčují duševní činnost a zároveň nás připravují o koncentraci.⁹³

2.3.2.21 Stres na pracovišti

Podle amerického *Národního institutu pro bezpečnost a ochranu zdraví* při práci ohrožuje stres 40 procent amerických zaměstnanců a je příčinou nejčastější pracovní neschopnosti. Stres vede k civilizačním chorobám, jakými jsou žaludeční potíže, bolesti zad, bolesti hlavy, kožní nemoci, nespavost, ztráta energie či úzkostné stavy. Z pohledu zaměstnavatele a firemní kultury je stres spojený s náklady, kdy lidé nepracují. Při správné firemní kultuře, ve které mají lidé větší kontrolu nad svou prací, pociťují stres daleko méně a podávají lepší výkony.⁹⁴

2.3.2.22 Důvěra jako klíčový faktor globální ekonomiky

Podle Stephena Coveyho je pro dnešní globální svět, prostoupený vztahy vzájemnosti, rozhodujícím faktorem důvěra. Nízká důvěra je spojena s největšími náklady, které v našem životě a organizacích, včetně rodiny, vynakládáme. Nejen, že zvyšuje náklady, ale také zpomaluje jednání, rozhodování a to při dnešní rychlosti trhu může být problém. Naopak vysoká důvěra působí jako multiplikátor na výkonnost, zlepšuje fungování organizace, komunikaci, spolupráci, výsledky, činnosti, inovace, strategii, vztahy se všemi zainteresovanými stranami. Má také pozitivní přesah do

⁹² KHOSO, Mikal. Vyhořelá generace. Hrozí nám infarkt duše. (pramen: *Han Byung-Chul (2016): Vyhořelá společnost. 283 stran. Rybka Publishers). Praha.* [online]. Echo.cz, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/ia4jt/vyhorela-generace-hrozi-nam-infarkt-duse>.

⁹³ KHOSO, Mikal. Hrozí nám digitální demence. Jak proti ní bojovat? [online]. OnaDnes.cz, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://ona.idnes.cz/digitalni-demence-0zx-zdravi.aspx?c=A160106_134336_zdravi_pet.

⁹⁴ CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Překlad Dagmar Brejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3, str. 62.

osobního života všech členů, kdy výsledkem je celkově lepší a kvalitnější život.⁹⁵ Jak praví latinské přísloví: „*Fides facit fides.*“ Důvěra vzbuzuje důvěru.

2.3.2.23 Stále připojení

Kdysi nemožné, dnes běžná situace. Mladí lidé, sedící u stejného stolu v kavárně a každý si textuje s někým mimo místnost. Když náhodou netextují, jedním okem stále hlídají, kdy se rozsvítí nebo zabliká notifikační dioda. Studie prokazují, že i pouhá viditelná přítomnost mobilního telefonu snižuje kvalitu konverzace a projevuje se poklesem důvěry.⁹⁶ Tento fenomén má vliv na kvalitu utváření a budování vztahů, jeden z důležitých parametrů pro soužití lidí na pracovišti. Podobnou situaci lze pozorovat i na firemních poradách a v kancelářích.

2.3.2.24 Rostoucí množství smartphonů

V rámci výzkumu společnosti Google ve spolupráci s firmou Kantar TNS⁹⁷ bylo během pěti let provedeno 625 000 rozhovorů se spotřebitelkami a spotřebiteli z celého světa se zjištěním, že se počet smartphonů v populaci za poslední čtyři roky zdvojnásobil. Co se České republiky týče, zde počet chytrých mobilů od roku 2012 vzrostl o 241 %.

Studie uvádí, že ve světě trh se smartphony přímo či nepřímo podpořil vznik až 3,8 milionu pracovních míst. Aktuálně je v Africe na 226 milionů smartphonů, do roku 2020 má vlastnit telefon na 725 milionů lidí dokonce s připojením k internetu⁹⁸ (což je 60% populace Afriky, přičemž 32% lidí nemá v Africe přístup k pitné vodě).

⁹⁵ COVEY, Stephen M. R. a Rebecca R. MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611768.

⁹⁶ JAN STRÁNSKÝ, Martin. *Jak Facebook ničí mozek* [online]. Přítomnost, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.pritomnost.cz/cz/spolecnost/547-jak-facebook-nici-mozek2>.

⁹⁷ PAVLOVIČ, Radek. Digitální revoluce v Africe: počet smartphonů se za dva roky zdvojnásobil. Mobilmania.cz [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <https://www.mobilmania.cz/clanky/digitalni-revoluce-v-africe-pocet-smartphonu-se-za-dva-roky-zdvojnásobil/sc-3-a-1335208/default.aspx>

⁹⁸ URBAN, Petr. Google má interaktivní globální statistiky. Např. počet smartphonů v Česku od roku 2012 vzrostl o 241 %. Cnews.cz [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <https://www.cnews.cz/google-ma-interaktivni-globalni-statistiky-napr-pocet-smartphonu-cesku-od-roku-2012-vzrostl-241/>

Tento fenomén mění přístup lidí k informacím, spojení mezi sebou, šíření sdělení a komunikačním možnostem. Tento fakt nahrává tomu, aby firmy, které hledají pracovníky, využily smartphonů a lidí k nim připojených ve svůj prospěch a dokázaly je svou nabídkou oslovit.

2.3.2.25 Multitasking

Rozptýlení je dnes mnoho. Smartphone, Skype, Facebook, e-maily, reklamy, vyskakovací okna, telefonáty, zprávy atd. Denně musíme udělat obrovské množství rozhodnutí, která informace je správná–nesprávná, důležitá–nedůležitá. Mozek na nátlak multitaskingu (dělání více než jedné činnosti v jeden čas) není přizpůsoben, protože miliony roků se nic podobného nedělo. Logická část se v takovém případě přepne do módu, kdy podvědomí přebere kontrolu nad logickou částí mysli.⁹⁹ Následkem je nižší schopnost se soustředit. Neurolog Kep Kee Loh vysvětluje možné následky: „*Myslím, že je důležité dostat lidem do povědomí, že to, jak zacházíme s různými zařízeními, může měnit způsob našeho myšlení a že tyto změny se mohou projevit ve struktuře mozku.*“¹⁰⁰ Výzkum Stanfordovy univerzity na datech reálně prokázal, že multitasking je méně produktivní než jedna soustředěná aktivita.

2.3.2.26 Práce na volné noze

Internet předal moc více do rukou jednotlivců. Steve Jobs již v roce 1988 předpověděl: „*Jakmile počítače propojíme, začnou propojovat lidi na základě jejich specifických společných zájmů.*“¹⁰¹ Jobs chtěl vytvořit praktický počítač pro každého. Dát potenciál a větší možnosti do rukou individuálního uživatele. Dnes tento projev můžeme reálně vidět a určuje i charakter celého pracovního trhu.

⁹⁹ KRÁLOVÁ, Markéta. *Jak se soustředit v době nedostatku pozornosti?* [online]. 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://solisortus.cz/jak-se-soustredit-v-dobe-nedostatku-pozornosti/>.

¹⁰⁰ BRADBERRY, Travis. *Dělat víc věcí najednou ničí vaši produktivitu i váš mozek* [online]. Forbes, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/delat-vic-veci-najednou-nici-vasi-produktivitu-i-vas-mozek/>.

¹⁰¹ KASÍK, Pavel. Vynořila se Jobsova přednáška z roku 1983. Předpověděl iPad i iTunes [online]. 2012 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/steve-jobs-1983-ipad-itunes-0hm-/tec_technika.aspx?c=A121004_085450_tec_technika_pka

Jak uvedl Tomáš Ervín Dombrovský v jednom rozhovoru: *„Dříve před 20ti lety člověk něco vystudoval, měl relativně velkou jistotu, že se tomu za pár let bude ještě pořád věnovat. Před dvěma generacemi, 60., 70. léta, právě silné technické ročníky, to byla jedna práce na celý život. Můj táta měl jednu práci, já jsem jich měl 6, 7 a moje děti budou mít 6 prací souběžně. Až tak se posouvá doba. V Americe se tomu říká „geeks economy,“ tam asi třetina lidí pracuje na volné noze a dělá projektovou práci pro více zadavatelů. Nemá jednoho zaměstnavatele.“*¹⁰²

Hovoří se o tzv. nové „otevřené ekonomice“, která je charakterizovaná jako spolupráce nezávislých pracovníků (freelancerů), kteří budou čím dál tím častěji integrováni do současných obchodních modelů. Jedná se o zcela novou kulturu práce.¹⁰³

Nick Dawson, z firmy Global Director Knox Strategy se vyjadřuje: *„Pro podniky je aktuálně hledání způsobů bezpečného začlenění freelancerů do podnikové struktury výzvou číslo jedna, neboť jsou pro ně zásadním článkem pro budoucí fungování. Předpokládá se, že během tří let se společnosti budou muset vypořádat s více než 7,3 mld. připojených zařízení, a tato rychle digitalizovaná a neustále se proměňující pracovní síla pak bude přetvářet fungování firem ve smyslu toho jak, kde a kdy budou pracovat.“*¹⁰⁴ Nick Dawson ve stejném zdroji dále uvádí, že hlavním klíčem k „otevřené ekonomice“ jsou platformy v kyberprostoru zabezpečující otevřenost a zároveň bezpečnost.

Studie Samsung open economy report uvádí, že v roce 2020 bude 40% pracovníků pracovat na volné noze. Což bude mít vliv na celé odvětví

¹⁰² RYCHETSKÝ, Tomáš. Týmová spolupráce a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku. Brno, 2016. 64 s., 19 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc, str. 42.

¹⁰³ HOUSER, Pavel. *Podniky se mají otevřít freelancerům, otázkou je zabezpečení* [online]. ItBiz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/zpravicky/podniky-se-maji-otevrit-frelancerum-otazkou-je-zabezpeceni>.

¹⁰⁴ Samsung tvrdí, že podniky mají tři roky na adaptaci s „Otevřenou ekonomikou“ [online]. eProfil, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.eprofil.cz/2017/04/20/samsung-tvrdi-ze-podniky-maji-tri-roky-na-adaptaci-s-otevrenou-ekonomiku/>.

lidských zdrojů, zapojení lidí do práce, podobu kanceláře, postoje zaměstnavatele.¹⁰⁵

Speciální možnosti pracovního úvazku nabízí firmy, které se zabývají tzv. „body shoppingem.“ Což je personální praktika, kdy jedna firma zaměstnává lidi (nejčastěji IT specialisty), které pronajme někomu dalšímu, kdo je právě potřebuje. U nás v ČR například Unicorn.¹⁰⁶

2.3.2.27 Posun role lidského kapitálu

Před pětadvaceti lety jsme žili ve světě založeném na výrobě a průmyslu, což znamenalo, že hmotné jmění bylo to nejcennější, o co se manažeři museli starat. Ekonomika produkovala v první řadě hmotný majetek. Dnes je situace jiná. Finanční výsledky už dlouho ukazují, že společnosti produkují mnohem více kapitálu s menším množstvím fyzické síly. Alan Greenspan, prezident Americké centrální banky, vzal data a vyvodil, že americký HDP má stejnou hmotnost jako před padesáti lety, ale jeho hodnota je pětkrát vyšší. Jednou z největších změn je tedy posun role lidského kapitálu. Stal se z něj základ světové ekonomiky.¹⁰⁷

2.3.2.28 Online reputace

Redaktor Petr Horký¹⁰⁸ pojednává o dalším trendu a tím je online reputace, rating kvality práce člověka, na internetu. Vystává otázka: kdybyste se měli označovat od jedné do pěti hvězdiček, kolik byste si dali? Samozřejmě, že člověk je souhrnem mnoha vlastností, které mají za různých okolností úplně jinou hodnotu, a je absurdní lidského jedince redukovat na číselné skóre. Vše ale nasvědčuje tomu, že k něčemu podobnému směřujeme. Již dnes osobní rating funguje například u taxikářů,

¹⁰⁵ *The Open Economy* [online]. In: Samsung [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://samsungatwork.com/files/Samsung_OpenEconomy_Report.pdf.

¹⁰⁶ ČERNÝ, Aleš. *Smlouvu? Ne, raději na živnosták. Elity pracovního trhu odmítají jistotu* [online]. IDNES, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/fenomeny-kontraktoveho-zamestnavani-a-body-shoppingu-p1i-/ekonomika.aspx?c=A170521_142435_ekonomika_rny.

¹⁰⁷ COLVIN, Geoffrey. *Růst i při klesajícím trendu: deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025127483, str. 46.

¹⁰⁸ HORKÝ, Petr. *DEJ MI PĚT: Co s sebou přináší nástup éry všudypřítomného hodnocení* [online]. Respekt, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2017/3/dej-mi-pet>.

lékařů nebo řemeslníků. Stejně tak, jak je ohodnoceno zboží, je možné, že v budoucnu bude ohodnocen každý člověk a následně podle tohoto veřejného hodnocení dostane anebo nedostane práci.

Michael Fertik ve svém bestselleru *The Reputation Economy* (Ekonomika reputace) z roku 2015 píše, že: „Online reputaci se nepůjde vyhnout, bude stále důležitější a na internetu půjde najít a vyhodnotit úplně každý. 'Ekonomika reputace závisí na něčem, co nazývám velkou analýzou.' V praxi to může znamenat, že vám například zamítnou půjčku nebo naopak zařídí pracovní pohovor na pozici, která nebyla nikde inzerována. První dekáda tohoto tisíciletí patřila vyhledávacím nástrojům. Ta druhá bude patřit nástrojům měřícím reputaci.“¹⁰⁹

2.3.2.29 Individualismus a další mega-trendy

Z výše zmíněných trendů vyplývají větší nároky na jednotlivce, na individualitu každého člověka. Domněnku potvrzuje studie „Leadership 2030“. Bylo zjištěno šest největších globálních mega-trendů: **Individualismus, Digitalizace, Technologická konvergence, Demografické změny, Globalizace 2.0 a Ekologické krize**. Přičemž nejvýznamnějším byla právě trend individualismu.

Jak uvádí Pavla Helclová, Senior konzultantka Hay Group¹¹⁰:

- rostoucí životní úroveň na rozvinutých trzích vede jednotlivce k stále většímu zaměření na své osobní přání a potřeby
- v nadcházejících letech se firmy budou muset zaměřit na to, co se děje vně organizace, stejně tak jako na dynamiku uvnitř
- mega-trendy mění ekonomiky i společnost a budou mít zásadní dopad na organizaci a způsob vedení firem

¹⁰⁹ HORKÝ, Petr. *DEJ MI PĚT: Co s sebou přináší nástup éry všudypřítomného hodnocení* [online]. Respekt, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2017/3/dej-mi-pet>.

¹¹⁰ *Angažovanost zaměstnanců: Globální mega-trendy mění pravidla hry, hlavně individualismus a digitalizace* [online]. Personalista.com, 2014 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/angazovanost-zamestnancu-globalni-megatrendy-meni-pravidla-hry-hlavne-individualismus-a-digitalizace-/?poslat=1>.

- pokud firmy nezmění své přístupy k zapojení zaměstnanců, nebudou schopny přilákat a udržet si talenty v budoucnu
- přístupy ke zvyšování angažovanosti se musí stát osobnějšími a budou muset adresovat jednotlivé preference a očekávání zaměstnanců
- lídři budou muset najít způsob, jak řídit a zapojovat týmy, které se málokdy fyzicky potkávají
- vedoucí pracovníci budou muset pracovat s rizikem vyhoření, které je významně vyšší u pracovní síly, která je neustále „zapnuta“ a tím méně schopna udržet si zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem
- rostoucí míra digitalizace mění a dále bude měnit způsob interakce zaměstnanců s firmou i mezi sebou navzájem
- všechny organizace jsou dnes ve složitém napojení na zbytek světa a přístupy ke zvyšování angažovanosti se tedy musí neustále přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí

2.3.2.30 Mega-trendy studie „Leadership 2030“

Společnost Hay Group analyzovala data od tisíce zaměstnanců po celém světě ze 125 zemí ohledně jejich pohledu na organizace a změny pracovního prostředí.¹¹¹ Trendy z této analýzy jsou následující:

1. Globalizace 2.0

Nastavuje se nový světový řád. Ekonomická síla se přesouvá do Asie. Východ přestává být jen manufakturou západu. Obchodu se daří na rozvinutých trzích a staré ekonomiky již nebudou dále funkční. Nová globální střední třída je na vzestupu. Jediná centralizovaná strategie již déle nebude fungovat, bude potřeba přijmout a zaměřit pozornost na rozmanitost každého lokálního trhu, která je větší než kdy jindy.

¹¹¹ *Building the new leader: Leadership challenges of the future revealed* [online]. In: . HayGroup, s. 16 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf.

2. Environmentální krize

Změny klimatu se stávají děsivě reálnými. Kritické přírodní zdroje – voda, ropa, nerosty, jsou vyčerpány a budou růst na významnosti. Udržitelnost bude kritická pro přežití. Bude potřeba vytvořit udržitelné kultury a komunikovat jasnou logiku pro zásadní změny. Řešení krize bude vyžadovat transformační strategické myšlení a nové formy spolupráce, občas i s konkurenty, pro dosažení komplexních řešení.

3. Individualismus

S bohatstvím přichází možnost výběru. V rámci globalizace 2.0 miliony lidí objeví možnosti života a budou chtít svobodu rozhodovat se na základě osobních hodnot, změní se jejich požadavky jako zaměstnanců a spotřebitelů. Životní styl, uznání, sebevyjádření a etika budou mít přednost před cenou, platy a propagací. Organizace by již neměly očekávat loajalitu zaměstnanců. Způsoby práce bude potřeba formovat, aby vyhovovaly jednotlivcům, nikoli organizaci, což bude vyžadovat flexibilnější, méně centralizované, plošší struktury a nový typ vůdců.

4. Digitální éra

Technologie posunuje rovnováhu moci pryč od organizací a jejich vůdců. Spotřebitelé snadno vybírají a srovnávají poskytovatele a obchodují mezi sebou. Zaměstnanci mohou pracovat kdekoli a kdykoli, na jakémkoli zařízení, čímž potlačují potřebu tradičních pracovišť a hierarchií. Pracovní postupy se proto mění s tím, jak se práce a pracoviště pohybuje. Sociální média narušují zavedené hranice mezi soukromým a pracovním životem. Virtuální život je doménou mladších generací, které si snadno osvojují digitální technologie a poskytují jim tak technologickou výhodu nad staršími kolegy. Organizace musí obě skupiny vzájemně propojit k součinnosti.

5. Demografické změny

Světová populace se rozšiřuje a stárne. Mnoho západních společností dospívá do bodu, kdy jim klesá výkonnost. Stárnoucí obyvatelstvo znamená zmenšující se celosvětovou pracovní sílu, snížení dovedností a zuřivou válku

za talent. Podniky budou muset přilákat, rozvíjet a udržet globální skupinu vysoce rozmanitých jednotlivců, budou potřebovat struktury, kultury a postupy, které rozmanitost využívají a umožní každému jednotlivci prosperovat.

6. Technologická konvergence

Pokročilé technologie spojují síly, aby změnily styl našeho každodenního života. Technologie budou produkovat silné inovace v medicíně, komunikaci, výrobě, energetice, výrobě potravin a dalších důležitých oblastech. Sbližování nanotechnologií, bio, informačních a kognitivních věd bude vytvářet nové trhy s produkty, které ty původní rychle překonají. Podniky musí zajistit, aby krátkodobé finanční potřeby nestály v cestě investicím do dlouhodobého výzkumu a vývoje. Potřeba inovace podpoří vznik období "velké" spolupráce - mezi společnostmi a celými vědeckými obory. Vznikne tak nebývalá úroveň sdílení znalostí. Celkový trh bude díky možnosti vzniku převratných technologií hodně nepředvídatelný.

2.3.3 AKTUÁLNÍ TRENDY V ČR PRO ROK 2017

Aktuální stav z hlediska trendů na pracovním trhu České republiky popisují věcně zástupci personálních agentur¹¹² a také majitelé stavebních firem¹¹³. Ve svých výpovědích naráží na trend udržení zaměstnanců, zlepšování firemní kultury a budoucí nedostatek pracovních sil. Následující pohledy jasně vykreslují tyto aktuální trendy pro ČR:

René Kuchár, agentura Student

„Vyšší mzdy se nabízejí i novým zaměstnancům, aby je personalisté dokázali oslovit a nalákat. Nese to s sebou ale vysoké riziko, a to, že nově příchozí budou mít vyšší mzdy než stávající zaměstnanci.“

¹¹² HOVORKOVÁ, Kateřina. *Trh práce 2017 bude plný extrémů. Personalisté prozrazují, co nás čeká* [online]. IDNES.cz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zamestnani-kariera-personaliste-anketa-novy-rok-f6u-/podnikani.aspx?c=A170106_132119_podnikani_kho.

¹¹³ *Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2017* [online]. In: . CEEC Research, 2017, s. 43 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=139&do=downloadResearch>.

Gabriela Hrbáčková, Randstad

„Velký posun nastane v přístupu k zaměstnancům jako k jednotlivcům, bude docházet k individuálnímu nastavení pracovních podmínek. Od určité výše mzdy jsou pro lidi v práci důležitější faktory: například firemní kultura, možnost rozvoje, pracovní prostředí, flexibilita.“

„Letošní trend bude i nábor a práce s lidmi nad 50 let. Populace stárne a firmy musí aktivně řešit, jak pracovat s věkově diverzifikovanými týmy.“

Tomáš Surka, McROY

„Chybějí svářeči, frézaři, brusiči, ale na mnoha místech také zcela nekvalifikovaní montážní dělníci. Nepoleví zájem o lidi ve službách a do logistiky, zejména o řidiče. A pak samozřejmě v oboru IT. Kvůli chybějícím pracovníkům se firmy budou poohlížet po nových posilách v zahraničí.“

Ladislav Kučera, Hays

„Nedostatek pracovních sil nutí společnosti nejen ke zvyšování mezd, ale i k úpravám dalších motivačních prostředků, jako jsou různé firemní výhody a benefity.“

Jiří Halbrštát, ManpowerGroup

„Silná populační vlna odchází do důchodu a na trh práce přichází vlna slabá, která ji nenahradí. Na pracovní inzeráty bude firmám reagovat o polovinu méně lidí, což začne vytvářet tlak na zvyšování mezd, které porostou rychleji než inflace, a tlak na lepší benefity, investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců.“

„Firmy budou více outsourcovat odborné práce od subdodavatelů a zároveň budou muset dělat nábor v zahraničí.“

Martin Ježek, Grafton Recruitment

„Klíčovým tématem bude, kromě náboru nových zaměstnanců, hlavně udržení těch stávajících. Firmy budou muset investovat do jejich angažovanosti, loajality, profesního růstu. Budou se muset zabývat i aspekty, které doposud přehlížely. Tedy budováním vlastní značky, firemní kulturou, vztahy na pracovišti, kompetentností přímého nadřízeného, vzděláváním, kariérní růstem a vyvážeností pracovního a osobního života pracovníků.“

Jiří Bartoň, jednatel společnosti, REBUT, s. r. o.

„Spěcháme, abychom čekali, a čekáme, abychom spěchali. To není z mé hlavy, ale myslím, že je to velice trefné. Suma těchto časů je dle mého mínění zbytečně dlouhá. Moderní informační technologie nám život urychlují a právní podstata demokratického světa zase zpomaluje.“

Miroslav Lukšík, ředitel, Pozemní stavitelství Zlín, a. s.

„Celé české stavebnictví i ostatní výrobní obory se potýkají v současnosti s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků ochotných pracovat, a to jak řemeslníků, tak techniků i manažerů. V důsledku negativního vývoje českého stavebnictví je tento problém sice skrytou, avšak časovanou bombou, jejíž účinek se v plné síle projeví okamžitě při jakémkoliv zvýšení poptávky.“

„Nedostatek řemeslníků je způsoben současným společenským náhledem na manuální práci, a v důsledku toho chybně nastaveným systémem odborného školství. I těch pár absolventů řemeslných oborů, které současný systém vyprodukuje, se rozplyne do jiných oborů a činností.“

Aleš Kocourek, jednatel společnosti, KASTEN, spol. s r. o.

„O práci ve stavebnictví přišlo v minulých letech kvůli ekonomické krizi více než 50 000 lidí. Na trhu je technicky vzdělaných a manuálně zručných lidí nedostatek, který lze pociťovat ve všech stavebních profesích. Dělnických i

technických. Konkrétní dopady nedostatku zaměstnanců jsou jednoznačné — roste tlak na nárůst mezd."

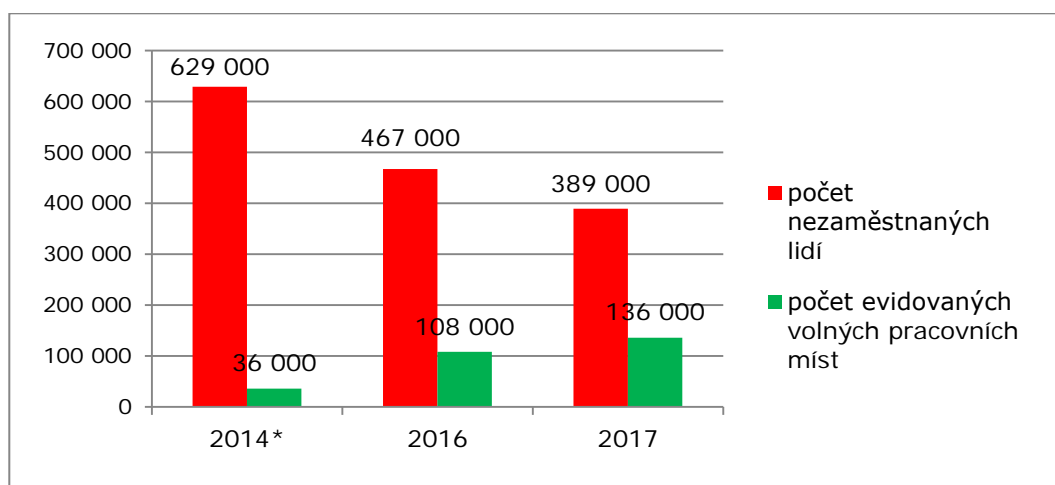
Tomáš Hajič, předseda představenstva, Dálniční stavby Praha, a. s.

„Pro plánovaný rozvoj staveb a velkých investic chybějí téměř všechny profese, včetně kvalifikovaných techniků a inženýrů."

Tomáš Ervín Dombrovský, analytik pracovního trhu, LMC

Hlavní myšlenky představené Tomášem Ervín Dombrovským v rozhovoru pro Euro.cz:¹¹⁴

- Máme nejvíce otevřených pozic v historii České republiky. Celkově je teď na trhu zhruba 200 tisíc volných míst. Máme však zároveň také nejvyšší zaměstnanost v historii, prací se živí 5,2 milionu lidí. Ubylo ale zaměstnanců a přibylo živnostníků a podnikatelů. Viz graf níže, který ukazuje vývoj počtu volných míst a vývoj počtu nezaměstnaných lidí.



*rekordní počet nezaměstnaných v České republice

Obrázek 13 – Vývoj podle Q2/2017 analýzy společnosti LMC¹¹⁵

¹¹⁴ ČAPKOVÁ, Tereza. *Firmy musejí slevit a přestat hledat supermanky* [online]. Euro.cz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/archiv/firmy-museji-slevit-a-prestat-hledat-supermanky-1349377>.

¹¹⁵ DOMBROVSKÝ ERVÍN, Tomáš. *Vývoj na pracovním trhu Q2/ 2017: Výzkum společnosti LMC*. 2017.

- Lidé nad 50 let se potýkají s těžkou diskriminací, stejně tak lidé s postižením. Je tady také velmi silná skupina ekonomicky neaktivních rodičů malých dětí a z 99 procent jsou to ženy. Mít dvě děti znamená opravdu podstatný zásek v kariéře. Vede to k tomu, že se ženy po dlouhé pauze vrací na horší a hůře placená místa – pokud se jim vůbec podaří sehnat práci s vhodným režimem.
- V současnosti je částečných úvazků 6,1 procenta, před pěti lety to bylo 5,3 procenta, posun tedy v podstatě žádný. Podíl je setrvale brutálně nízký. Průměr v EU je 20 procent. Nejde ale jen o částečné úvazky, důležitá je i flexibilita a způsob řízení firem. V tuto chvíli zkouší hledat intenzivně práci 12 procent zaměstnanců, to je přes 500 tisíc těch, co práci mají, ale z nějakých důvodů jim nevyhovují podmínky.
- Spolu s nezaměstnanými a ekonomicky neaktivními, kteří chtějí pracovat, to znamená, že je v pohybu každý měsíc až milion lidí, kteří chtějí buď alespoň nějakou, nebo lepší práci. To je dost velký počet těch, kteří jsou zaměstnavatelům k dispozici. Ale nepotkává se to s tím, co chtějí firmy.
- Lidé chtějí nejčastěji například časovou flexibilitu, možnost občas pracovat z domova nebo třeba dovolenou navíc – to je jedna z nejoblíbenějších možností.
- Firmy stále jedou v režimu minulého století a spoléhají se, že mají uchazeče o práci. Posledních pár let to ale na trhu funguje spíše obráceně. Firmy mají výraznou potřebu místa obsadit a lidé si vybírají. Problém je vidět už v inzerátech typu „hledáme supermana“. Typický inzerát obsahuje až 20 konkrétních požadavků, každý je v kombinaci s ostatními odrážející. Příkladem může být velmi rozšířený požadavek na pokročilou znalost angličtiny, kterou ale reálně v České republice používá v práci tak deset procent zaměstnanců. Pod tím pak v kolonce „nabízíme“ bývá většinou napsáno pár klišé.












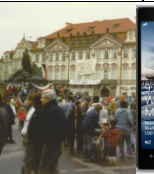


- Typický český mýtus a české tabu ohledně odměňování lidí, které si některé firmy dávají i do smluv. V České republice se firmy bojí toho, že nástupní mzdy rostou rychleji než stávající a že naštvou stávající zaměstnance. Kdo nemění práci, tak si podle mě teď docela škodí.
- Motivace pro změnu práce je pro 80% **vyšší mzda**, ale u nadpoloviční většiny lidí alespoň o 30 procent. A to je něco, co je v současných českých poměrech pro většinu firem nepředstavitelné. Firmy mají pocit, že stačí plat zvýšit o dva tři tisíce. Pro třetinu lidí je nejsilnějším motivem **časová flexibilita, home office nebo možnost dělat věci po svém. Lepší dojíždění do práce, lepší prostředí a větší možnosti vzdělávání** jsou tématem pro zhruba 20 až 25 procent lidí.
- V každém prostředí se to dá nějak řešit, lidé nechtějí věci, které jsou nereálné. Firmy se jednoznačně musí přizpůsobovat, protože bez lidí neobstojí. Ať už bude postup robotizace a automatizace jakýkoli, tak bez lidí se zcela neobejdou nikdy. Minimálně bez těch kreativních.
- Kdyby lidé tak silně nevyžadovali flexibilitu, tak by se ve firmách tolik nerozšiřovala. Není to zájem firem, je to zájem lidí. U mladých lidí se zase ukazuje, že chtějí růst přes pozice, chtějí pestrou a zajímavou práci. To stojí mimo jiné za fenoménem, že jsou ochotni nastupovat za nižší peníze, ale pak vyžadují rychlý postup během dvou tří let. Když to nejde u jednoho zaměstnavatele, tak fluktuují.
- Významným tématem na současném pracovním trhu je důvěra. Model minulého století, že na lidi musíte dohlížet a trestat je, když neplní úkoly, je už dávno přežitý, ale má svou setrvačnost.
- Vznikají nové postupy a metody náboru. Nejpodstatnější změnou, třeba v těch osvědčených firmách anebo ve firmách, které jsou tak zoufalé z nedostatku lidí, je posun k hodnotovému náboru. Firma vybírá na základě toho, jak rezonuje s firemní kulturou, jaké má hodnoty.

- Nástup Průmyslu 4.0 u nás znamená, že se sníží tlak v průmyslové výrobě. Jsme průmyslová země a panuje zde brutální nedostatek lidí s vhodným vzděláním. Robotizace to částečně kompenzuje. Firmy bude tlačit, aby rychleji přecházely na automatizované provozy. Řada profesí se už teď proměňuje kvůli nastupující automatizaci a robotizaci. Ohrožené budou hlavně rutinní činnosti, které jdou snadno automatizovat. Netýká se to ovšem zdaleka jenom výrobních provozů, ale i administrativních činností, finančního odvětví nebo třeba právníků.
- Prostředky na vzdělávání zaměstnanců jsou v tuto chvíli u nás větší než peníze na jejich nábor. Je potřeba zapojit zaměstnance do rozhodování, kam firma peníze do jejich rozvoje investuje.

2.4 SOUČASNÉ GENERACE NA PRACOVNÍM TRHU

2.4.1 Úvod

Generace je z pohledu sociologie velká společenská skupina, která byla jako subjekt zformována jednak výraznou společenskou událostí, jednak souhrnem společenských podmínek, které vytvářejí specifické generační klima.¹¹⁶ Podle Marka McCrindle a Emliy Wolfinger lze určit sedm aktuálně žijících generací, jimiž jsou generace: hrdinů, budovatelů, Babyboomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa. S tím, že generace Y právě vstupuje na trh práce.¹¹⁷ Následné definice jednotlivých generací vychází z publikace *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*.¹¹⁸

							
							
Generace	Generace hrdinů	Generace budovatelů	Generace Babyboomers	Generace X	Generace Y (Mileniálové)	Generace Z	Generace Alfa
Narození	1901-1924	1925-1942	1943-1966	1967-1986*	1987-1994*	1995-2010	2010-2024
Věk	116-93	92-75	74-51	50-31*	30-23*	22-7	7-0

* údaje období jsou uvedeny pro tzv. první svět – USA a západní Evropu, na jiných místech, tedy i v České republice lze počítat se zpožděním až 5 let, závisí také, zda generace vyrůstá ve větším městě (cities) nebo na venkově (rural), novější zdroje uvádí hranici narození generace Y dokonce až po rok 1974, pro výzkum byla stanovena hranice pro generaci Y 30 let a pro generaci X 50 let¹¹⁹

¹¹⁶ POHLOVÁ, Monika. *Mezigenerační vztahy Intergenerational relationship* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2017-05-26]. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci Filozofická fakulta. Vedoucí práce Kubátová Helena.

¹¹⁷ MCCRINDLE, Mark a EMILY, WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 1742230350.

¹¹⁸ KUBÁTOVÁ, Jaroslava a ADÉLA, KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

¹¹⁹ Generace Y. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Generace_Y.

Jiný pohled na rozdělení pracovníků, také s ohledem na generace, nabízí analýza společnosti LMC.

	Neposední rarášci (14 %)	Ambiciózní dirigenti (21 %)	Tvůrčí iniciátoři (16 %)	Srdcoví hráči (26 %)	Klidní pracanti (23 %)
KDO TO JE	Mladí studenti, first jobbers	Svobodní, ambiciózní	Zkušení profesionálové	Lidé od rodin, s dětmi	Silvers
SOCIO-DEMO	<ul style="list-style-type: none"> Mladí, singles žijící s rodiči, do 30 let, bez dětí 	<ul style="list-style-type: none"> Mladší, do 35 let, VŠ vzdělání, z větších měst, nadprůměrné příjmy, žijící ve vlastní domácnosti s partnerem/manželkou a 1 dítětem 	<ul style="list-style-type: none"> Střední věk 35+, spíše muži, častěji rozvedení (práce je můj život), průměrný hrubý příjem 	<ul style="list-style-type: none"> Střední věk 35-44 let, ženatí/vdané, 2 a více nezaopatřených dětí, průměrný příjem domácnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Starší, ve věku 55-64 let, SŠ vzdělání bez maturity, ženatí/vdané, ve vícegeneračních domácnostech, menší města
MOTIVÁTORY (pro změnu práce)	<ul style="list-style-type: none"> Chci pracovat i se bavit. Chci zkoušet nové věci, nechci být svázaný mnoha pravidly, řádý a příliš mnoha povinnostmi. Hledám veselý, družný tým lidí, který jede na stejné vlně. Ocházím, když mě práce omezuje ve svobodě žít, když mě přestane bavit, nebo se z ní stane pruda (a to i kvůli lidem). 	<ul style="list-style-type: none"> Chci stoupat, mít víc peněz, víc zodpovědnosti, víc uznání, víc respektu. Ocházím, když nevidím možnost rychlého progresu, nedostávám pořádné úkoly a pořádné ohodnocení (za odvedený výkon). Když nesouhlasím s firemní kulturou. 	<ul style="list-style-type: none"> Chci do práce vkládat kus sebe, tvůrčí nápady a za ně být uznávaný a dobře ohodnocený. Ocházím, když narazím na svůj strop, přestanu se rozvíjet dál, stereotyp, nebo když ziskám pocit, že se mi ta energie nevrací. Kolegové, co mě stáhnou. 	<ul style="list-style-type: none"> Jsem nespokojený, když nám práce nám bere hodně času a zasahuje osobního života Nechci zažívat špatné vztahy na pracovišti – vadí mi šikana i přílišná soutěživost. 	<ul style="list-style-type: none"> Uvažujeme o změně, když nám práce přestala dávat smysl Znejistuje nás, když na ni přestáváme fyzicky a psychicky stačit.
BARIÉRY (pro změnu práce)	<ul style="list-style-type: none"> Uvědomění si, že všude je něco dobré a něco špatné Jsmo bez podpory rodiny 	<ul style="list-style-type: none"> Co když si nepolepším Na změnu je času dost 	<ul style="list-style-type: none"> Máme příliš úzkou specializaci Nechci odejít od nedokončeného Mám pocit, že pořád se ještě mám co učit 	<ul style="list-style-type: none"> Obava z dopadů na rodinu Nechť zvykat si na nové kolegy a prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> Bojíme se změny Nezajistíme rodinu Cítíme silnou sounáležitost s firmou
JOBS-TO-BE-DONE (páka/co musím udělat)	Nabídnout jim nové podněty, nezvyklou náplň, neobvyklé úkoly, nové zážitky a přátelství, díky kterým bude práce zábava.	Přesvědčit je, že jim práce pomůže nahoru a nabídnout jim kontinuální progres ve všech směrech.	Nabídnout jim možnosti samostatně objevovat a bádát, řešit problémy pod vedením osobností z oboru.	Ujistit je o práci, která je family friendly, kde se skutečně dodržují pravidla, která umožňují dobře skloubit práci s rodinou.	Ujistit je o jejich uplatnitelnosti a užitečnosti; že jejich zkušenosti jsou cenným vkladem do pracovního kolektivu a dobrá práce je víc než jen rychlost.

Obrázek 14 – Rozdíl v pracovních postojích dle generací (LMC) ¹²⁰

2.4.2 GENERACE HRDINŮ

Tato generace se narodila mezi lety 1901 a 1924. Má nízké zastoupení v populaci. Mladí této generace bylo poznamenáno první světovou válkou a hospodářskou krizí. Prožili také druhou světovou válku. Muži této generace bojovali aspoň v jedné z válek. Generace zažila často ztrátu svých blízkých ve válečných konfliktech, finanční nedostatek a obnovu poškozené země. Je pro ni typická týmová spolupráce a množství vynálezů zkvalitňující životní úroveň. Dnes se již na trhu práce nevyskytuje.

¹²⁰ DOMBROVSKÝ ERVÍN, Tomáš. *Vývoj na pracovním trhu Q2 / 2017: Výzkum společnosti LMC*. 2017.

2.4.3 GENERACE BUDOVATELŮ

Tato generace jsou potomci generace hrdinů, narozeni v letech 1925 až 1942. Jejich osobní životy, systém hodnot i kulturu ovlivnila hospodářská krize a druhá světová válka. Nejsou sice válečnými hrdiny, ale narodili se příliš brzy na to, aby nebyli zasaženi poválečným stavem. Tato generace byla poznamenána holocaustem, perzekucí a proto se lidé především starali o svůj holý život. Aktuálně je generace v sonorním věku bez významného vlivu na chod ekonomiky.

2.4.4 GENERACE BABBY BOOMERS

Generace narozená v letech 1943 až 1960. Formoval ji konec druhé světové války a její dopad na ekonomiku a kulturu. Ekonomickou krizi vystřídala obnova zničených zemí a vysoká zaměstnanost. Generace díky prosperitě v krátkém časovém rozmezí porodila generaci novou, díky tomu její název. Prosadili do běžného občanského života více svobody. Na našem území byla ekonomika centrálně řízena a podléhala kontrole Sovětského svazu. Politické změny vyvolaly vlnu emigrace, odešlo přibližně 10 000 osob a s nimi i jejich inteligence. V současnosti tvoří početnou skupinu populace s velkým vlivem. Ve firmách mají zástupci této generace vybudované vrcholové posty a jejich metody řízení, pokud nebyly inovovány, mohou být zastaralé a mohou vyvolávat nesoulad při spolupráci s mladými generacemi Y a Z.

2.4.5 GENERACE X

Řadíme do ní jedince narozené mezi lety 1961 až 1981. Jedná se o velice různorodou skupinu, projevující se především v rozvoji mezinárodní spolupráce a uvolnění pravidly svázané atmosféry. S pozitivními dopady přišly i negativní, například zvýšení rozvodovosti, růst sebevražd a nárůst agresivních trestných činů. Tato generace stejně jako předchozí zažila přechod od komunismu k demokracii. Pád komunismu znamenal uvolnění obchodu a kultury, tím, že se otevřely hranice. Otevření zahraničního obchodu znamenalo vznik konkurence a marketingu. Začal k nám proudit

vliv západní kultury. Situace po čas komunismu ovlivnila myšlení a postoj většiny obyvatelstva, že je dobré nevyčnívat a nebýt zbytečně vidět. Dětství generace ovlivnila televize, video a postupně první počítače. Generace X je aktuálně ekonomicky nejaktivnější generací.

2.4.6 GENERACE Y

K této generaci se řadí jedinci narození v letech 1982 až 1994. Narodili se v období relativního klidu a míru. Byli vychováni s tím, že v životě mohou dosáhnout všeho, na co si vzpomenou. Během jejich dětství nedošlo k žádným zásadním tragickým událostem. Na území České republiky došlo ke zrodu demokracie. Mladí generace je typické přístupem ke všem druhům médií a technologií, spojených s vysokou informovaností dění ve společnosti. Výrazný je stálý přístup k internetu. Díky sociálním sítím jsou neustále v kontaktu se svými přáteli a sdílí tak téměř každý okamžik svého života on-line. Díky pádu železné opony a snadnému cestování, se dostávají do kontaktu s jinými kulturami. Etnické a jazykové rozdíly ztrácejí na důležitosti. Mezi další znaky patří:

- do organizací přináší nové myšlenky, jsou daleko flexibilnější
- upřednostňují volnou pracovní dobu, možnost pracovat mimo kancelář
- kladou důraz na vyvážení pracovního a soukromého života
- hlavním kritériem při výběru zaměstnání už není finanční odměna, ale zajímavost samotné práce a možnost rozvoje
- očekávají motivační a povzbuzující ohodnocení
- hledají pracovní pozici, která nebude rutinní a kde se budou moci seberealizovat
- důležité jsou pro ně výzvy, tedy úkoly, které nemají předem jasná, jednoduchá a daná řešení
- vítají velmi pozitivně možnost pracovat mimo svou zemi
- změna zaměstnavatele je pro ně přirozená a jsou ochotni jej změnit, předpokládají, že nebudou mít stálé pracovní místo, ale budou pracovat z různých lokalit

Yemi Akinyemi Dele zmiňuje zajímavou myšlenku ohledně této generace: „Navíc tahleto generace je první, která bude učit svoje děti a stejně tak musí učit svoje rodiče.“¹²¹

Tato generace je první v historii, která učí starší generaci, jak efektivně přežít a fungovat v aktuální podobě společnosti. Například tím, že instaluje starší generaci modemy, nastavuje počítače a učí ji, jak se používá dotykový telefon.

2.4.7 GENERACE Z

Generace Z je narozena mezi lety 1995-2010. Jsou dnes ještě stále dětmi. V rozvinutých zemích vyrůstají ve velké jistotě a blahobytu. Věkový rozdíl mezi jimi a rodiči se oproti předchozím generacím zvýšil. Ženy mají první dítě ve věku kolem třiceti let a později. Předpokladem je, že se stanou nejformálněji vzdělanou generací historie. Tyto děti dokáží velmi efektivně analyzovat informace, je pro ně důležitější rychlost než přesnost. Jsou první generací, která nezná život bez mobilního telefonu, počítače a bezdrátového internetového připojení. Jsou nejvíce ovlivněni sociálními sítěmi např. Facebook, Twitter, Instagram a také video servery např. YouTube. Je to velmi sdílná generace, její členové jsou schopni poskytnout všechny detaily o své osobě. Jsou konzumně zaměřeni a podléhají mediálními tlaku. Dravost a touha po kariéře se u nich neprojevuje, jsou vedení momentálním potěšením. Generace Z bude mít na trhu práce velké příležitosti, otázkou je, zda bude naplňovat představy zaměstnavatelů.

2.4.8 GENERACE ALFA

Jsou nejmladší generací narozenou po roce 2010 až do roku 2024. Budou to děti rodičů z generace Y a Z, kdy McCrindle předpovídá, že až jedna třetina

¹²¹ AKINYEMI DELE, Yemi. *Kdo jsou mileniálové a co umí* [online]. In: . TEDxPrague, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=_Ein6t-KF5s&list= (9:33)

nebude mít děti kvůli délce studia a reprodukčním problémům.¹²² Budou nejvíce zajištěnou generací v historii a předpokládá se u nich velká fluktuace, pokud jim v zaměstnání nebudou nachystány adekvátní podmínky.

¹²² KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

Jak již bylo zmíněno v teoretické části velkým tématem, které dnes firmy řeší, jsou jejich zaměstnanci, jejich pracovní síla. Starší generace dosahují důchodového věku, do produktivního věku dorostla generace Y a dorůstá generace Z. Podle studií mají odlišné požadavky na pracovní prostředí. Výzkum se zabývá tím, zda stavební firmy v aktuální podobě splňují adekvátní požadavky na práci pro mladé generace Y a Z.

3.1 VÝZKUMNÉ TÉMA

Prvním bodem při vytváření výzkumu bylo zvolení výzkumného tématu, kterým je současný trend, a to **problematika nových generací na trhu práce a jejich odlišné požadavky**.

3.2 CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumu je zjistit, jaké jsou změny ve firemní kultuře v souvislosti s generacemi Y, Z na pracovním trhu a ověřit, jestli mají mladší generace zaměstnanců ve stavebních firmách odlišné požadavky na pracovní prostředí firemní kultury.

3.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cíl kvantitativního výzkumu anonymního dotazníkového šetření:

Do jaké míry pracovní prostředí firemní kultury stavebních podniků odpovídá požadavkům generací Y, Z?

Cíl kvalitativního výzkumu formou rozhovorů:

Jak se na generace Y, Z v souvislosti s pracovním trhem dívají zaměstnanci, personalisté a náboroví pracovníci?

3.3.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ

H1: Představitelé generace Y a Z mají naprosto odlišné požadavky na pracovní podmínky, než jaké jsou jim firmy schopny nabídnout.

H2: Zaměstnanci generace Y a Z nejsou tolik loajální jako starší generace a mají v plánu firmu do 5 let opustit a najít si jiného zaměstnavatele.

H3: Zástupci mladších a starších generací spolu vzájemně dobře nevychází, mají problém se pochopit a porozumět si.

3.4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Za techniku výzkumu byla zvolena kombinace kvantitativního zjišťování formou anonymního dotazníkového šetření a kvalitativní metoda s využitím polostandardizovaných rozhovorů.

3.4.1 Anonymní dotazníkové šetření

Dotazníky vznikly abstrahováním požadavků generace Y a Z z aktuálních článků a publikací, vytvořených na toto téma. Ze zdrojů byly vybrány typické znaky pro tyto generace a jejich požadavky pro pracovní prostředí firemní kultury podniku. Ze seznamu 28 znaků vznikl dotazník o 12 otázkách, ověřující 12 dominantních znaků. Dvanáct otázek bylo vytvořeno formou hodnotící škály od jedné do deseti, kdy číslo 1 bylo minimum (vůbec nesouhlasí) a číslo 10 maximum (naprosto souhlasí) intenzity vnímaného jevu. Další tři otázky zjišťovaly pohlaví, věk a dobu, jak dlouho trvá pracovní poměr pro stávající firmu. Posledním byl požadavek na uvedení názvu firmy. Pro sběr dat byla využita platforma formulářů od společnosti Google.

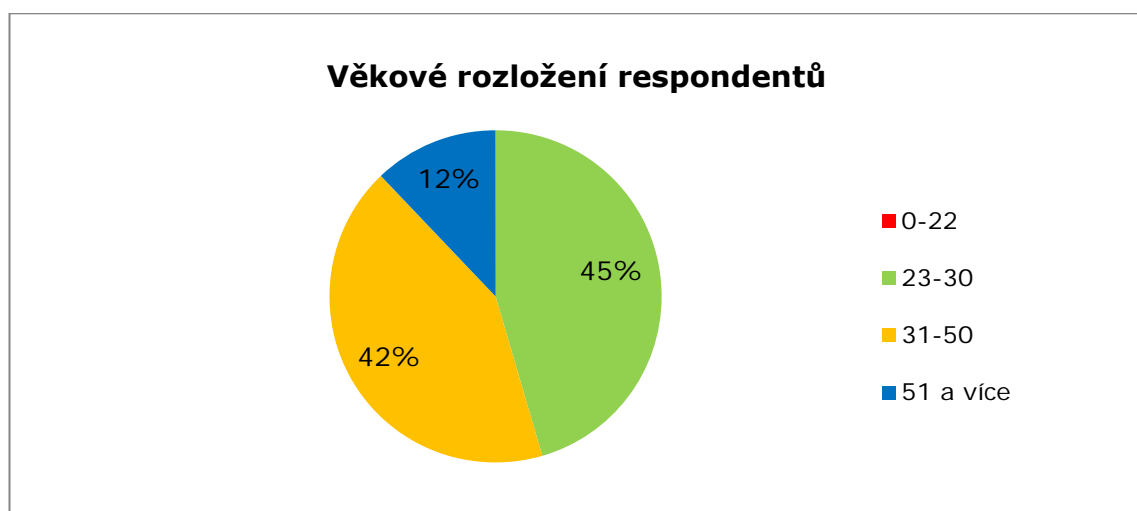
Dotazník byl rozeslán do stavebních firem dvěma způsoby. První variantu tvořily předem vybrané firmy, kterým byl telefonicky oznámen záměr výzkumu. Konkrétně se jednalo o firmy Imos Brno, a.s., Metrostav a. s., KOMFORT, a.s. a TSS GRADE, a.s. Celkové množství vyplněných dotazníků bylo 42. Druhou variantou byly použití e-mailových adres pracovníků ve stavebních firmách ze serveru www.firmy.cz a formulář, a třetím způsobem bylo rozeslání dotazníku mladým pracujícím ze stavebního oboru.

Celkový počet vyplněných dotazníků je 106. Návratnost byla velmi nízká, z hlediska osobních žádostí ve stavebních firmách byla úspěšnost přibližně 10-30% z možných respondentů, v rámci druhé varianty, činil poměr návratnosti 9,55%.

Předmětem výzkumu byly požadavky generací Y a Z na pracovní prostředí firemní kultury podniku.

Jako cílová skupina byli zvoleni zaměstnanci firem stavebního oboru, což bylo podmínkou výběru. Cílová skupina byla v rámci dotazníku rozřazena podle generací a dosaženého věku do 4 kategorií: 0-22, 23-30, 31-50, 51 a více.

Věkové obsazení bylo ve všech kategoriích vyšší než 12% z celkového počtu, kromě kategorie pod 22 let, která zůstala bez odpovědi, protože jejich zastoupení ve firmách je malé. Dotazníkový průzkum byl primárně veden mezi technickými a hospodářskými pracovníky, manažery, vedoucími pracovníky a nebyl veden mezi manuálními pracovníky.



Obrázek 15 - Graf č. 1 – Věkové rozložení respondentů

3.4.2 Polostandardizované rozhovory

Druhou část výzkumu tvoří řízené rozhovory, na které bylo nachystáno 8 otázek s obdobným zaměřením jako otázky dotazníku. Ty měly za úkol zjistit názory na požadavky a postoje generace Y a Z k pracovnímu prostředí firemní kultury, zjistit jaké jsou aktuální trendy a jak na ně firmy reagují.

Formu polostandardizovaných rozhovorů definují Majerová a Disman.¹²³ U tohoto typu rozhovorů jsou předem připraveny otázky, které se kladou ve stejném pořadí, ale výzkumníkovi je dovoleno je rozvinout a dát prostor dotazovanému k širším odpovědím. Při získávání odpovědí byl použit právě tento přístup

Dle Dismana je kvalitativní výzkum: „*nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.*“¹²⁴ Majerová doplňuje: „*Cílem kvalitativního výzkumu je porozumění sociální situaci a vytvoření teorie o ní.*“¹²⁵

Jako inspirace posloužil i myšlenkový koncept sociologické strategie „grounded theory“ zpracování kvalitativních dat Glasera a Straussové, kdy metodologie výzkumu není vytvářena předem, ale v průběhu sběru dat. Což umožňuje analytický rámec vhodně přizpůsobovat, nejen potřebě výzkumu, ale také konkrétním datům.¹²⁶

Použité otázky:

1. Jaká jsou největší témata v procesu přijímání zaměstnanců v posledních 5 letech?
2. Jaké typické znaky Vás napadnou ve spojení s generacemi Y, Z?

¹²³ *Metodologie sociologického výzkumu* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=31875. Opora. Mendelova univerzita v Brně.

¹²⁴ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7, str. 285.

¹²⁵ *Metodologie sociologického výzkumu* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=31875. Opora. Mendelova univerzita v Brně.

¹²⁶ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7, str. 114.

3. Jaké problémy se objevují v souvislosti s generacemi Y, Z na trhu práce?
4. Jaké byste definovali 3 největší mínusy zaměstnanců pod 30 let?
5. Jaké byste definovali 3 největší plusy u zaměstnanců pod 30 let?
6. Změnila se s příchodem generace Y, Z výše požadavků na mzdy?
7. Jak se změnil proces přijímání člověka, když je mu např. 25 let (generace Y, Z) nebo 50 let?
8. Jak vidíte ohledně generací Y, Z pracovní trh do budoucna?

Výběr respondentů pro dotazování byl řízen principem tzv. sněhové koule¹²⁷. Kdy byl proveden výběr zárodečného souboru. Výběrový soubor se poté rozrostl o další dotazované pomocí propojení sociálními kontakty. V této metodě teoretická nasycenost nastává, když se v datech neobjevují již nové vzorce nebo informace. Proto po osmi respondentech, kdy se již neobjevovaly zásadně nové poznatky, byl výběr ukončen.

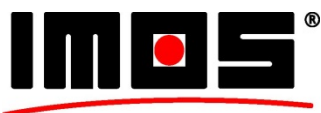
Pro zárodečný soubor byli zvoleni odborníci (personální pracovníci, zaměstnanci recruitových a headhunterských společností), kteří přichází s mladými uchazeči a problematikou lidských zdrojů nejčastěji do kontaktu a pro doplnění názorů byli zvoleni pracovníci ze stavebních firem mimo personální oddělení.

Řízený rozhovor poskytli:

Za stavební podniky:

- IMOS Brno a.s./ Bc. Štěpánka Rychetská/ Vedoucí personálního a mzdového oddělení
- Metrostav a.s./ Mgr. Markéta Purnochová/ HR Specialista
- KOMFORT a.s./ Ludmila Šrotířová/ mzdová účetní
- TSS GRADE, a.s./ Ing. Jan Lakuš/ Ekonom stavebního projektu

¹²⁷ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7, str. 114.



Název společnosti: IMOS Brno a.s.

Sídlo: Olomoucká 704/174, Brno-Černovice, 627 00

Web: <http://www.imosbrno.eu>

IMOS Brno, a.s. zajišťuje formou generálního dodavatele širokou škálu staveb v oborech: pozemní stavby; vodohospodářské a dopravní stavby; silniční vývoj, akreditovaná zkušební laboratoř.



Název společnosti: Metrostav a.s.

Sídlo: Koželužská 2450/4, Praha 8, 180 00

Web: <http://www.metrostav.cz>

METROSTAV a.s. je stavební společnost univerzálního zaměření, jejíž aktivity je možné sledovat na celém území naší republiky, na Slovensku i v zahraničí. Patří k největším stavebním společnostem v České republice. Realizuje zakázky ve všech oborech stavebnictví.



stavební firma

a.s.

Název společnosti: KOMFORT a.s.

Sídlo: Křenová 72, Brno, 602 00

Web: <http://www.komfort.cz>

Firma KOMFORT a.s. vznikla v roce 1991 v privatizačním procesu jako KOMFORT, spol. s r.o. Realizuje zhotovení staveb pozemního stavitelství (bytové domy, penziony, rekreační střediska, školy, požární zbrojnice, sportovní areály apod.) z velké části na území města Brna.



Název společnosti: TSS GRADE a.s.

Sídlo: Dunajská 48, Bratislava, 811 08

Web: <http://www.tss.sk/>

Společnost se věnuje komplexním službám souvisejícím s přípravou, výstavbou, modernizací a rekonstrukcí v oblasti inženýrských, a to dopravných a železničních staveb, vodohospodářských, pozemních a ostatních inženýrských staveb.

Za personální, recruitové a headhunterské společnosti:

- Experis ManpowerGroup s.r.o./ Mgr. Ondřej Jaroš/ Senior Consultant Permanent Placement
- Advanced Search Technology s.r.o./ Mgr. Tomáš Chromý/ IT Recruitment Consultant
- Recruit CZ, s.r.o./ Ladislav Soukup/ Headhunter
- Advanced Search Technology s.r.o./ Ing. Jan Staňura, MSc/ Senior IT Talent Aviator



Název společnosti: Experis ManpowerGroup s.r.o.

Sídlo: Na Florenci 2116/15, Nové Město, Praha 1, 110 00

Web: <https://www.experis.cz/>

Experis je světovým lídrem ve vyhledávání klíčových specialistů. Kombinuje odborné znalosti odvětví a lidských zdrojů. Zaměřuje se na vyhledání specialistů v oblastech informačních technologií, inženýringu, financí a účetnictví, zdravotnictví a manažerských pozic.



Advanced Search Technology
IT Recruitment Services

Název společnosti: Advanced Search Technology s.r.o

Sídlo: Vyšehradská 423/27, Praha 2, 12800

Web: <https://www.itsearch.cz/>

Advanced Search Technology je dceřinou společností jedné z úspěšných poradenských agentur. Od roku 2007 poskytuje vysoce ceněné služby v oblasti IT&T Executive Search, Direct Recruitment , Outsourcing a poradenství v oblasti lidských zdrojů.



Název společnosti: Recruit CZ, s.r.o.

Sídlo: Kováků 456/28, Praha 5, 150 00

Web: <http://www.recruit.cz/>

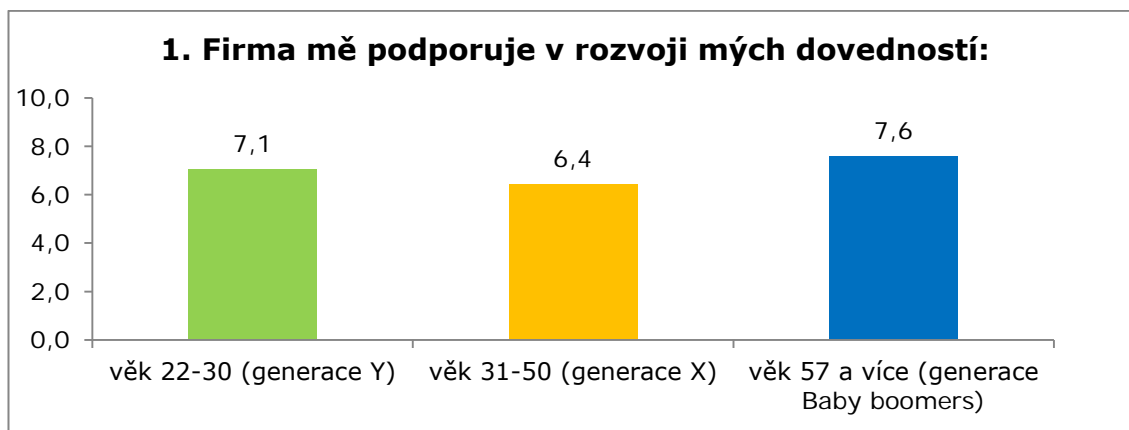
Recruit CZ je tým mezinárodních headhunterů. Na českém a slovenském trhu od roku 2003. Působí ve střední Evropě s bohatými zkušenostmi s obsazováním top manažerských pozic rovněž v Maďarsku, Rumunsku a Bulharsku. Recruit CZ se věnuje oblastem: Executive Search, Outplacement, Employers Branding.

Rozhovory byly v průběhu s dovolením respondenta nahrávány pro pozdější přepis a analýzu. Průměrný čas rozhovoru byl kolem 45 minut.

3.5 ANALÝZA DAT A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

3.5.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

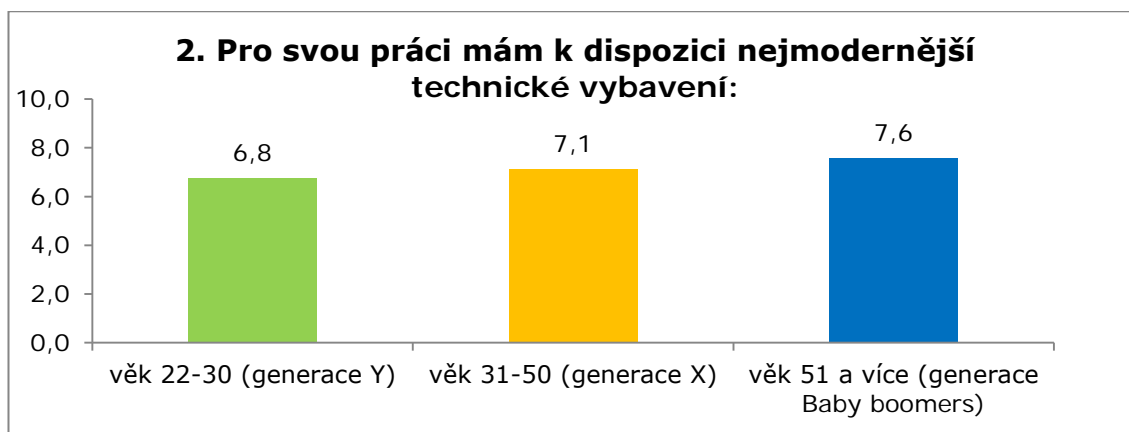
Otázka č. 1



Obrázek 16 - Graf č. 2 – Otázka č. 1

První otázka zjišťuje, zda zaměstnavatel splňuje požadavek generace Y a Z na podporu v rozvoji dovedností. Odpovědi jsou z hlediska generací vyrovnané. Menší propad u prostřední generace může naznačovat, že mladší generace je podporována více, starší nemá už takové nároky a prostřední je brána jako samozřejmost a tolik pozornosti se jí nevěnuje.

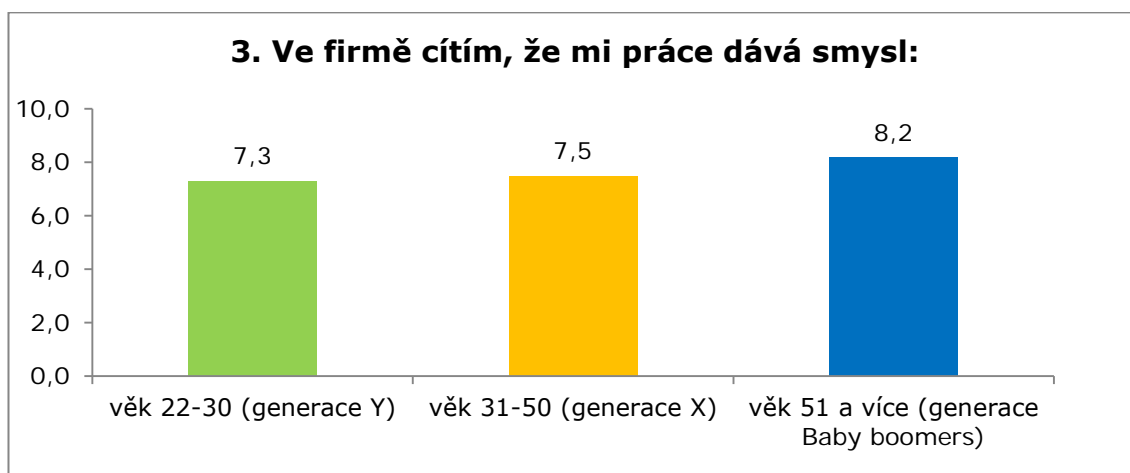
Otázka č. 2



Obrázek 17 - Graf č. 3 – Otázka č. 2

Výsledek ukazuje, že nejmladší generace má větší požadavky ohledně pojmu nejmodernějšího technického vybavení a tudíž její spokojenost je o jeden bod nižší.

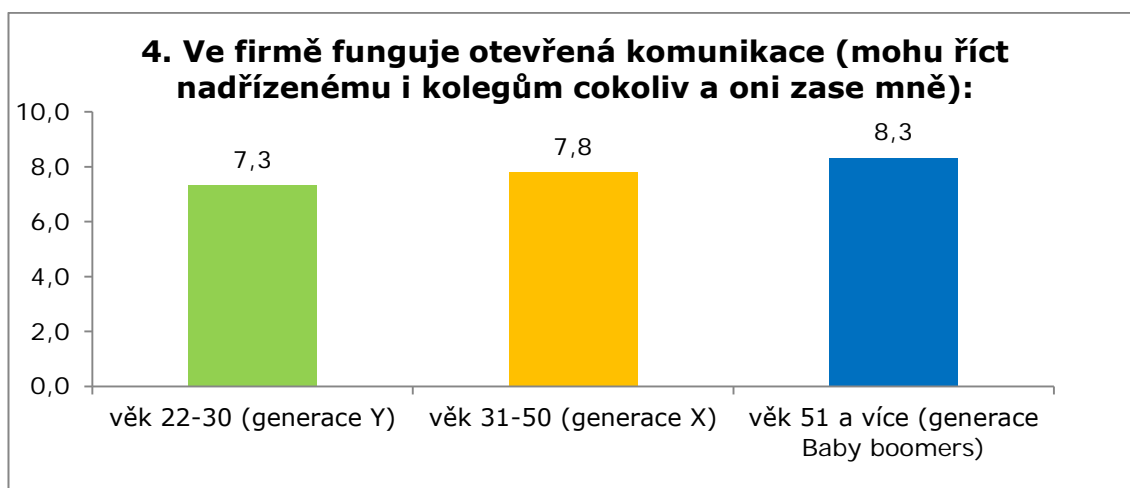
Otázka č. 3



Obrázek 18 – Graf č. 4 – Otázka č. 3

Nejmladší generace Y vykazuje nejmenší spokojenost. Jak bylo řečeno v teoretické části, mladé generace vlivem nerozhodnosti ohledně všech možností a vzhledem ke krátké pracovní době, nepociťují pocit smysluplnosti. Proto tento výsledek není zarážející a spíše podporuje předpoklady ohledně mladé generace a nových trendů ve firemní kultuře.

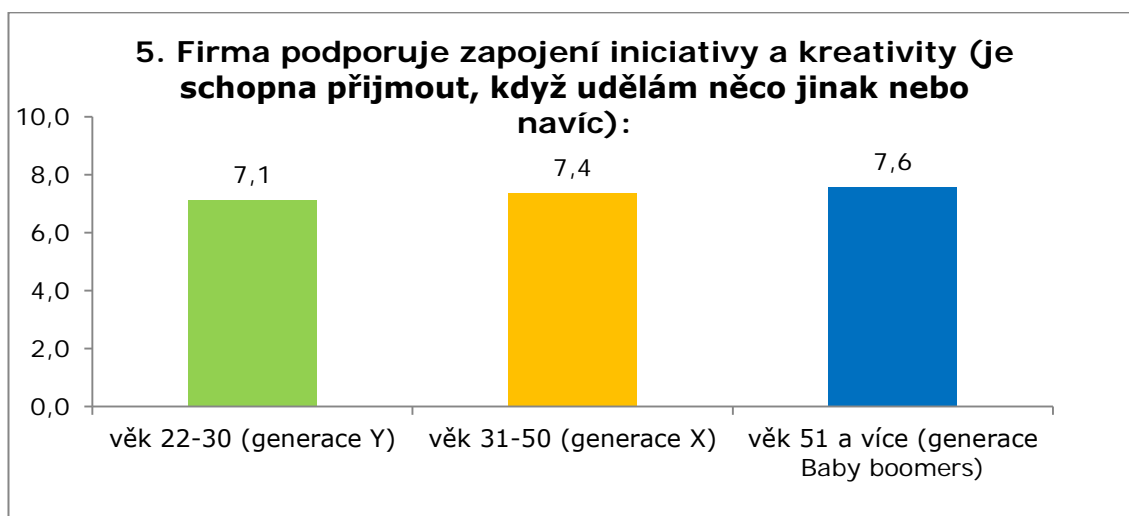
Otázka č. 4



Obrázek 19 – Graf č. 5 – Otázka č. 4

Odpovědi jsou i zde poměrně vyrovnané. Určitý rozdíl může být způsoben tím, že nejstarší generace dokáže sice fungovat otevřeně, ale její požadavky ohledně otevřenosti jsou jiné a mohou být daleko menší než požadavky u mladší generace.

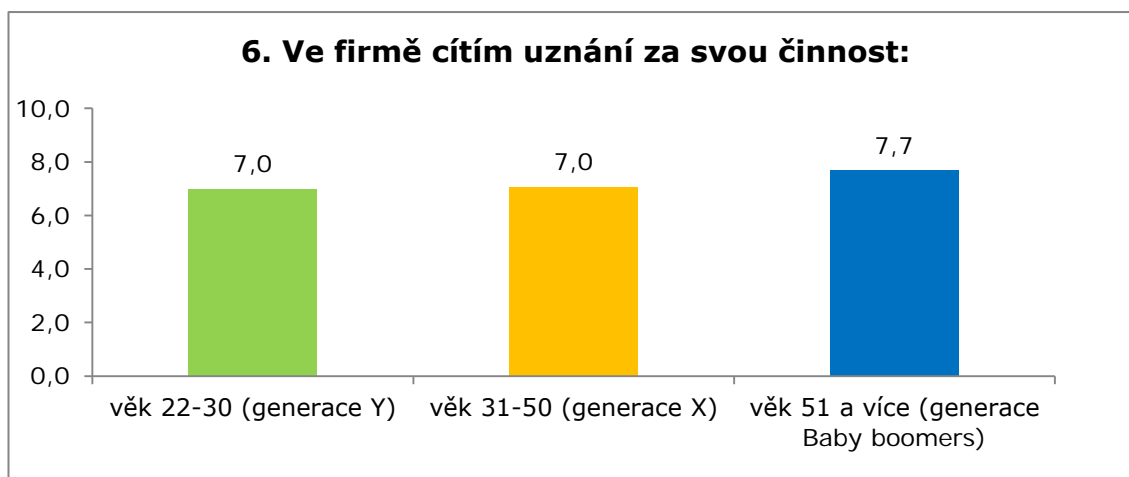
Otázka č. 5



Obrázek 20 – Graf č. 6 – Otázka č. 5

Výsledek naznačuje, že firmy velice kladně hodnotí zapojení iniciativy a proaktivitu svých zaměstnanců. Požadavek se dá označit za pozitivně splněný.

Otázka č. 6

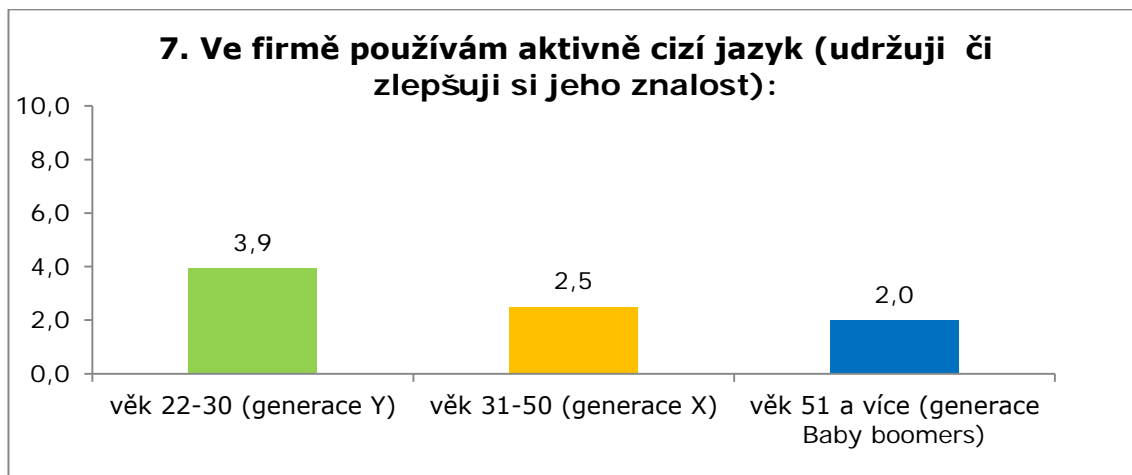


Obrázek 21 – Graf č. 7 – Otázka č. 6

Generace Y a X pociťuje uznání v práci méně než starší generace. Příčinou mohou být větší požadavky mladších generací po uznání a zároveň menší náročnost starších generací, které necítí potřebu po uznání. Jedním z možných faktorů je ten, že starší generace fungovaly v době, kdy stabilní a jisté místo bylo tím nejdůležitějším a proto jsou spokojené „s tím, co

mají.“ Zástupci starší generace byli rádi, že mají práci a byli schopni přijmout jakékoliv podmínky, aby uživil rodinu a něco jako uznání pro ně nebylo stěžejní a proto nutně nevnímají potřebu po uznání ani nyní. Na rozdíl od mladších generací, které potřebují cítit, že jsou chváleny, vnímány a oceňovány.

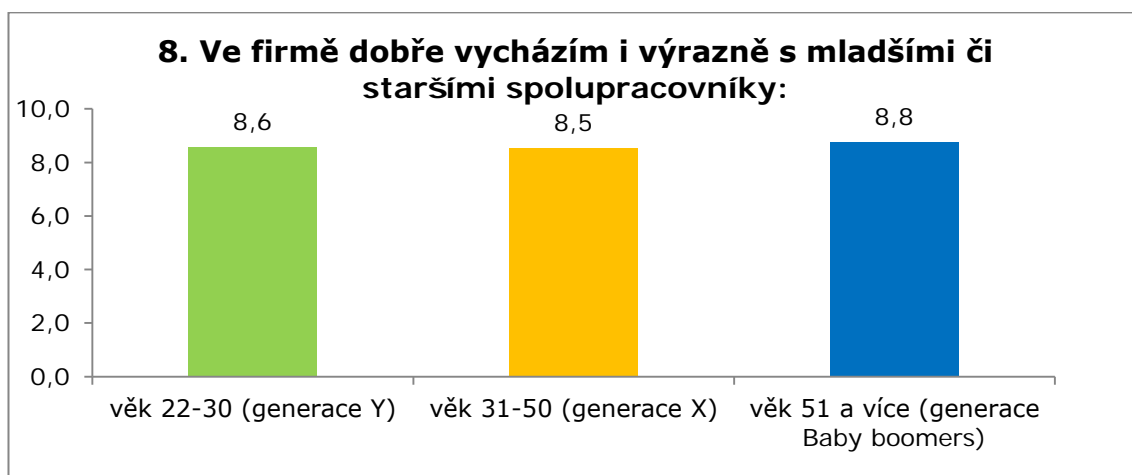
Otázka č. 7



Obrázek 22 – Graf č. 8 – Otázka č. 7

Výsledek v oblasti využití a zdokonalování anglického jazyka má nejnižší hodnotu. U žádné generace nemají pracovníci příliš velkou možnost aktivně používat cizí jazyk. Nejstarší generace je dokonce pouze na dvou bodech. Zjištění lze interpretovat tak, že stavební sektor je velice specifický a při zaměření na český trh firmy u svých pracovníků anglický jazyk udržovat a rozvíjet nepotřebují. Avšak je nutno podotknout, že jev se může stát nežádoucí bariérou, jak pro firmu, která nemůže využít pracovníka pro mezinárodní spolupráci nebo jen nerozumí novému softwarovému vybavení, tak pro člověka individuálně, jelikož jeho dovednost neroste a nerozvíjí se. Zde je pro zaměstnavatele prostor k posunu, tak aby v dnešním globálním světě mohli dovednosti svých pracovníků řádně znásobit a efektivně využít. Jazykový benefit by zároveň mohl být jedním ze zajímavých benefitů.

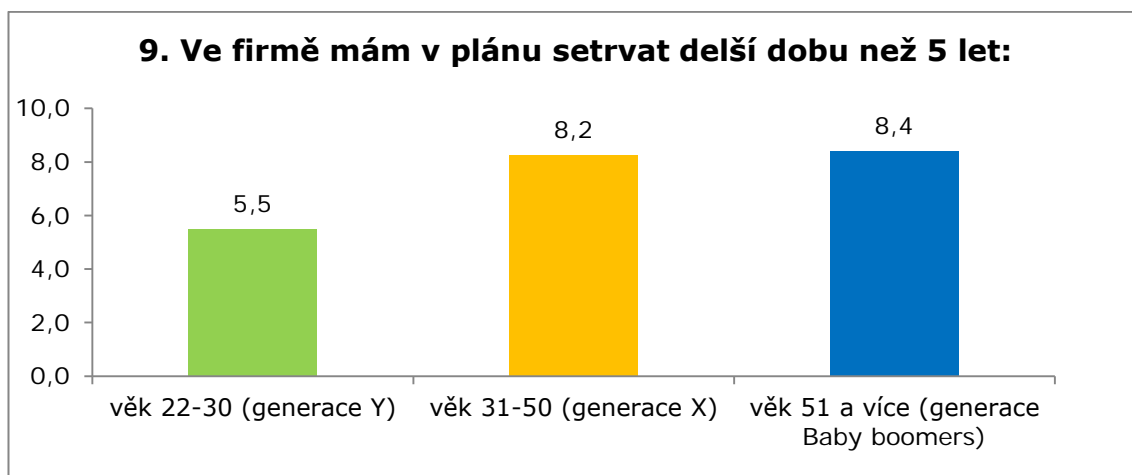
Otázka č. 8



Obrázek 23 – Graf č. 9 – Otázka č. 8

Nejvyšší odpovědi v hodnocení. Všechny generace ve výzkumu vnímají, že s výrazně mladšími či staršími pracovníky vychází velmi přívětivě. Dá se usuzovat, že soužití zaměstnanců různého věku funguje dobře.

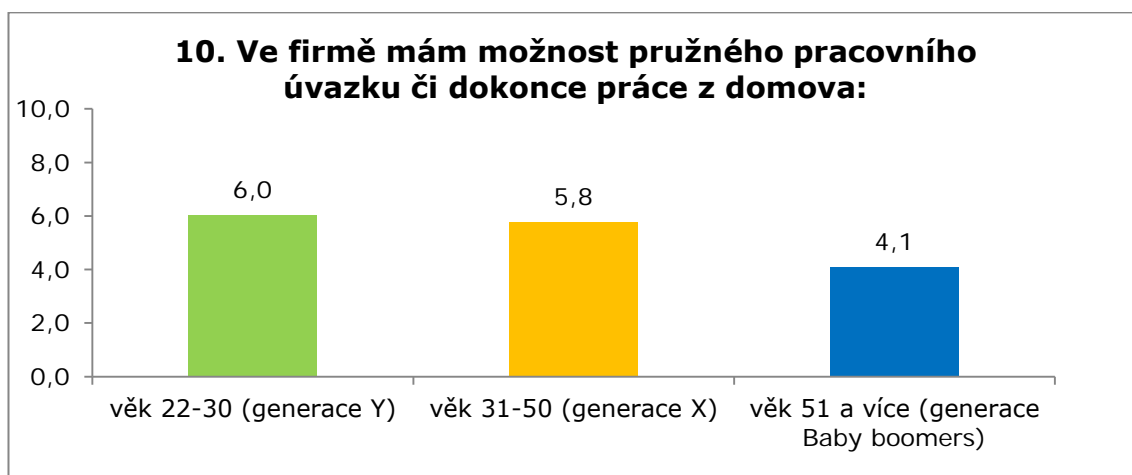
Otázka č. 9



Obrázek 24 – Graf č. 10 – Otázka č. 9

Z výsledků vidíme, že u mladé generace je oproti starším o mnoho větší pravděpodobnost změny zaměstnavatele. Projevuje se zde jejich tendence měnit v poměrně krátké době pracovní místo. Zástupci této generace jsou totiž více otevření změnám. Naopak starší generace jsou opatrnější a mají v plánu na pracovišti setrvat dlouhodoběji.

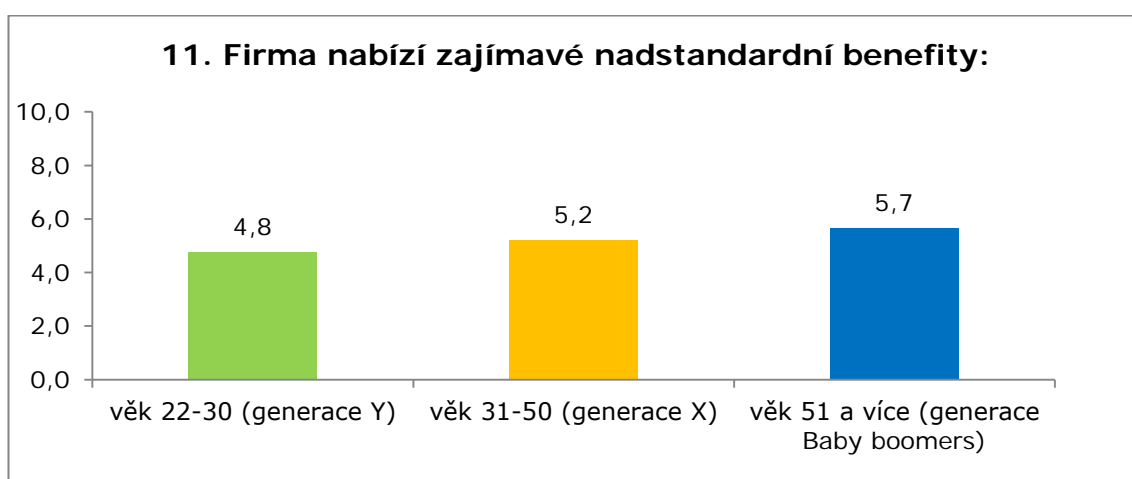
Otázka č. 10



Obrázek 25 – Graf č. 11 – Otázka č. 10

Podle výsledku mají mladé generace větší možnost využívat pružný úvazek či práci z domova. Tento jev může způsobovat právě trend požadavku o work-life balance. Mladší generace si o něj řeknou častěji než starší, které tuto potřebu tolik nevnímají nebo vnímají, ale ze zaběhlých vzorců fungování v pozicích zaměstnanců o něj nežadají. Starší generace jsou spíše zvyklé na pevnou pracovní dobu.

Otázka č. 11

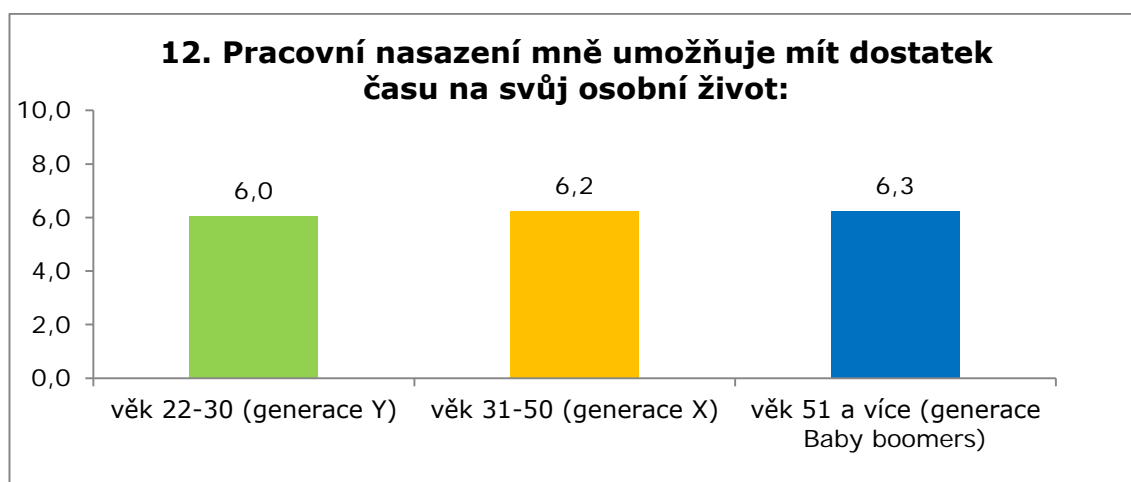


Obrázek 26 – Graf č. 12 – Otázka č. 11

Všechny generace pocítují přibližně 50% spokojenost s ohledem nabídky benefitů, které by vnímali jako zajímavé či nadstandardní. Požadují více, než jim jsou schopni zaměstnavatelé nabídnout. Z toho lze usoudit, že firmy

by se mohly zamyslet a nabídnout benefity, které zaměstnanci ocení. Benefity by však měli být jiné povahy pro mladé a jiné pro starší generace. Nemusí být nutně finanční, ale můžou mít podobu například flexibility pracovního úvazku, příjemného pracovního prostředí a zdravé firemní kultury, možnosti osobního růstu, klubové sportovní karty, poukázky k rekreaci.

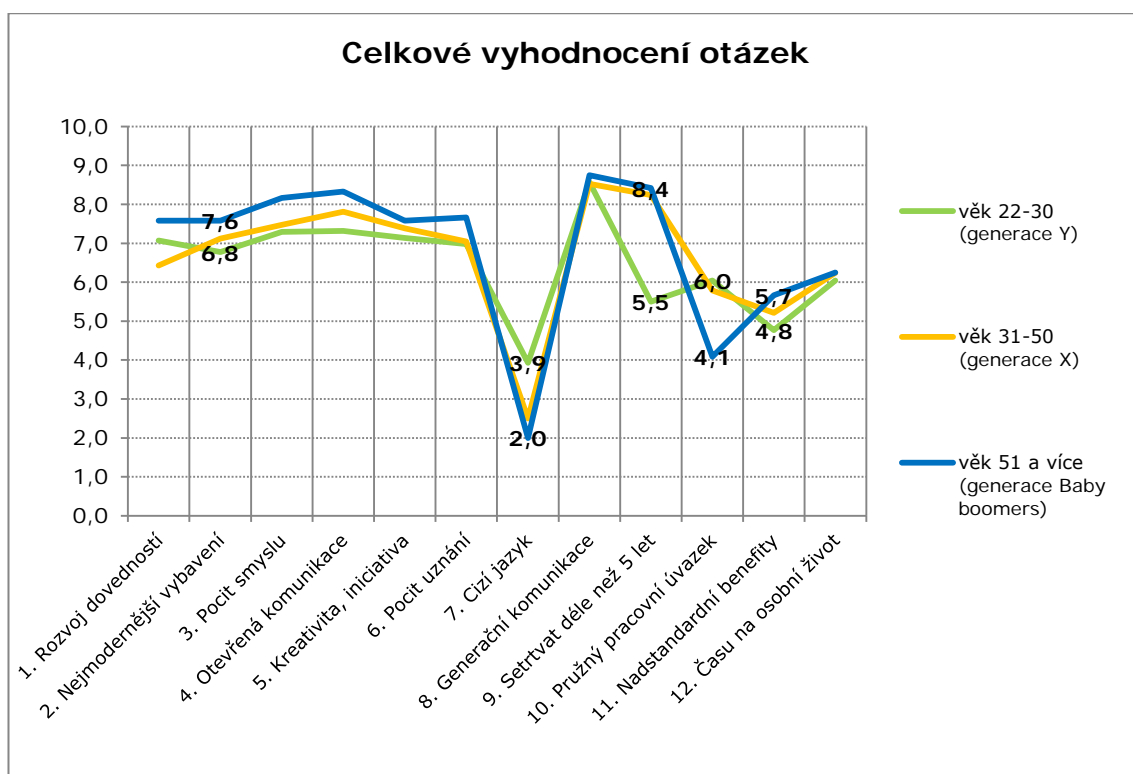
Otázka č. 12



Obrázek 27 – Graf č. 13 – Otázka č. 12

Všechny generace jsou pracovně vytížené. Přesto nejméně spokojená s časem na osobní život, je nejmladší generace, která si svůj osobní čas uvědomuje nejvíce. Není v pracovním procesu dlouho, a proto v sobě nemá zakořeněný pracovní stereotyp.

3.5.2 Celkové vyhodnocení otázek



Obrázek 28 – Graf č. 14 – Celkové vyhodnocení otázek

Tento graf poskytuje souhrnné vyhodnocení všech odpovědí. Měli bychom věnovat pozornost několika zlomům:

U otázky č. 2 lze vidět, že členové generace Y mají větší nároky na technické vybavení a že dle jejich názorů jim zaměstnavatelé nejmodernější technologie tolik neposkytují.

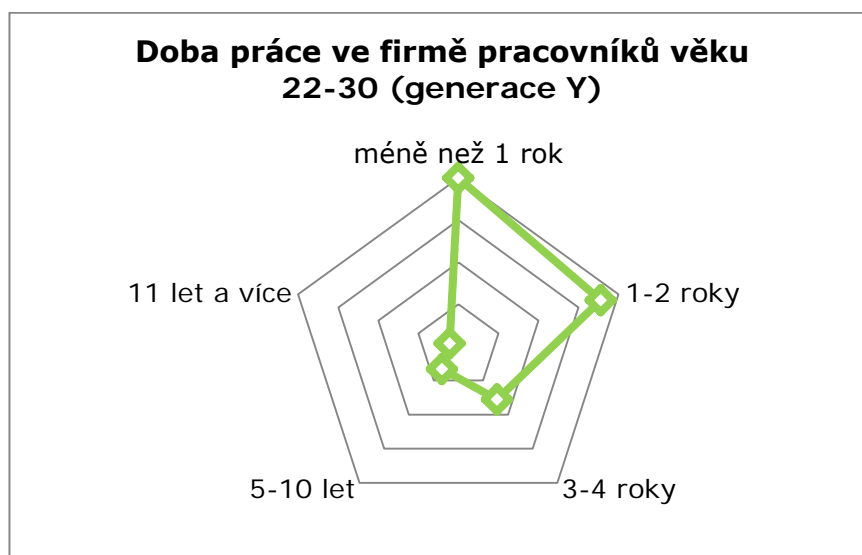
Otázka č. 7 získala nejmenší počet bodů ohledně spokojenosti. Používání a zdokonalování cizího jazyka se zdá být opravdu největším problémem.

Otázka č. 9 nabízí srovnání toho, že generace Y má v plánu více měnit zaměstnavatele a být méně loajální vůči jedné firmě.

Otázky č. 10 a č. 11 ukazují, že zaměstnavatelé, pokud chtějí nabídnout zajímavější podmínky, získat a udržet si mladé zaměstnance, by měli

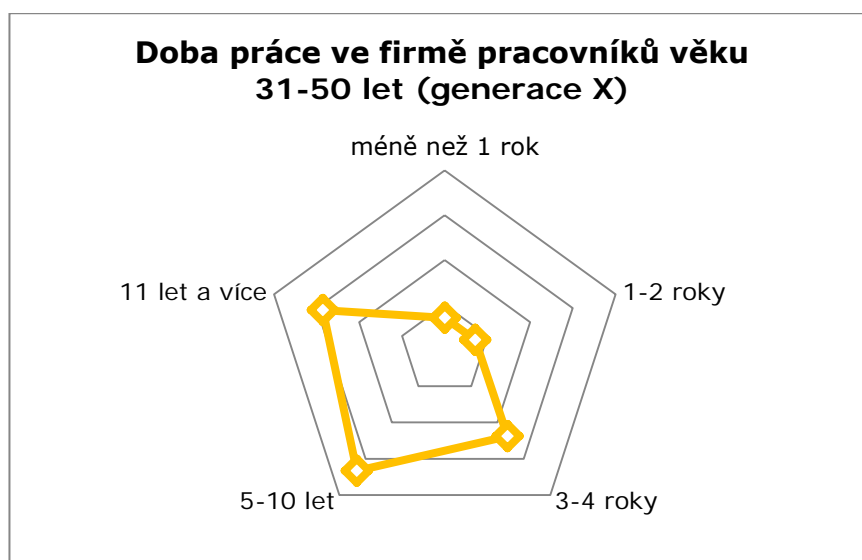
zapracovat na možnosti pružné pracovní doby a benefitů, které budou pro generaci Y dostatečně atraktivní.

3.5.3 Vyhodnocení doby práce ve firmě z hlediska generací



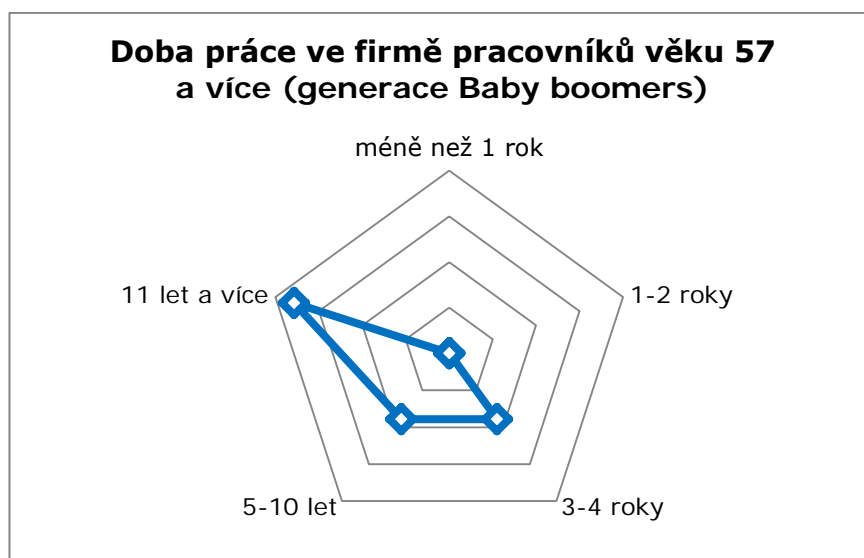
Obrázek 29 – Graf č. 15 – Doba práce ve firmě věk 22-30

Doba setrvání v aktuální firmě je u představitelů generace Y velmi malá a odpovídá tak předpokladům v rozhovorech i teoretické části.



Obrázek 30 – Graf č. 16 – Doba práce ve firmě věk 31-50

Generace X se podle výsledků zdá být daleko více loajální. Jejich doba v aktuálním zaměstnání je minimálně dvojnásobně vyšší než u mladší generace.



Obrázek 31 – Graf č. 17 – Doba práce ve firmě věk 51 a více

U nejstarší generace je maximum očekávatelné. Generace Baby boomers se zdá být velmi loajální a stálá. Otázkou zůstává, zda za 30 let bude mít podobné výsledky a loajalitu i generace Y. Lze předpokládat, že spíše ne.

3.5.4 Výstupy z rozhovorů

Zpracování a analýza proběhla formou srovnávání odpovědí s cílem najít, jak opakující se požadavky generací Y a Z, tak nové souvislosti a pohledy na danou problematiku. Výstupem je:

- „souhrn názorů“ všech dotazovaných ke každé otázce
- vytvoření grafického výstupu v podobě SWOT analýzy „mileniálů“

3.5.5 Souhrn názorů k otázkám

Otázka č.1: Jaká jsou největší témata v procesu přijímání zaměstnanců v posledních 5 letech?

Všichni respondenti se shodují na jednom: „je nedostatek schopných a kvalifikovaných lidí“. Nehlásí se na pracovní nabídky.

Uchazeči chtějí něco navíc, lepší podmínky, ví, že jich je málo a proto této situace využívají. Nedostatek pracovních sil je na všechny technické pozice. Firmy si je tak často mezi sebou přetahují a přeplácejí. Zároveň je trendem dovoz dělníků z třetích zemí: Bulharsko, Rumunsko, Ukrajina. Zrychluje se a mění proces přijímání zaměstnanců. Nejnižší nezaměstnanost v Evropské unii.

Otázka č.2: Jaké typické znaky Vás napadnou ve spojení s generacemi Y, Z?

Vyspělost v informačních technologiích a jejich zapojení do procesů na pracovišti. Slovy Tomáše Chromého: *„Chápou, co technologie znamená a co technologie bere.“* Je to pro ně přirozená a nedílná součást života a práce.

Většinově se respondenti shodují na typickém znaku, kterým je: sdílení a rychlost. **Jsou pořád ve spojení.** Co přišlo s touto generací je komunitní bydlení, spolujízda, P2P bankovníctví, všichni fungují na přímém sdílení bez prostředníka.

Většinová shoda byla i na důležitosti volného času a work-life balance.

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části této diplomové práce, a jak se opětovně potvrdilo v analýze – generace Y a Z představuje skupinu lidí, která má odlišné očekávání než předchozí generace. Na to nejsou firmy vůbec zvyklé. Nechtějí jen vydělávat peníze. A navíc, jak řekl Ondřej Jaroš: *„Pro 'mileniály' je specifické, že neberou svého zaměstnavatele jako článek, na kterém závislí, koho mají uctívat.“* Vyrovnává se vztah nadřízenosti a podřízenosti. Nebojí se radit svým šéfům. Jsou zcestovalí a to jim dává rozhled, který předchozí generace neměly.

Zde se potvrdil jeden z globálních trendů, také zmíněný v teoretické části, a to individualismus. Jak zmínil Tomáš Chromý: ***„Týmová kooperace už není tolik nutná. Nevnímají ji tolik přínosnou. Jsou více***

individuální. „Chtějí všechno hned. Chtějí rychlý „impact“. Vidět změny, cítit posun. Pokud ho necítí, přichází frustrace. Rok je pro ně hrozně dlouhá doba. S tím souvisí i typický znak, který uvedla paní Rychetská: *„Nemají delší pohled na své finanční zajištění. Ted' chtějí žít kvalitně a koupit si to, co se nabízí, to dobrý, to drahý.“*

Otázka č.3: Jaké problémy se objevují v souvislosti s generacemi Y, Z na trhu práce?

Na tuto generaci nejsou zaměstnavatelé připraveni. Hodně si vybírají a nechtějí se učit řemeslu. Chtějí pružný úvazek, nejčastěji 2-3 dny v týdnu práci z domova.

Jan Lakuš věcně podotýká, že největším problémem je lenost, která byla v poslední době nazvána prokrastinací. Tu vnímá jako zástupné vyjádření pro to, že lidé nevědí, co chtějí dělat. Dalším problémem je slovo: „NEVÍM.“ Mladé generace mají z obrovské nabídky možností rozhodovací paralýzu, a tak místo výběru, nevyberou radši nic a zaujmou postoj, že neví. Neví, na jakou školu chtějí jít, neví, jakou práci chtějí dělat, neví, jak vlastně přesně chtějí žít.

Problémem je také nízká loajalita, protože „mileniálové“ neplánují kariéru na dlouhou dobu dopředu. *„Zaměstnavatel poměrně intenzivně investuje první dva roky do juniora a ten potom zamává a odejde jinam,“* jak uvedl Ondřej Jaroš. Tento problém je dokonce měřitelný na peníze.

Otázka č.4: Jaké byste definovali 3 největší mínusy se zaměstnanci pod 30 let?

Největší mínusy byly vyhodnoceny podle počtu zmínění:

- po krátké době odchází a mění práci, zaměstnavatele, nízká loajalita (6)
- chtějí vidět rychlý „impact“, rychle růst, hned mít pozici (4)
- velké finanční nároky, které nekorespondují s jejich zkušenostmi (2)

Mezi další mínusy lze zařadit:

- problematický „onboarding“ – zapracování „mileniála“
- plánují kariéru na kratší dobu, více experimentují
- mají zkreslené požadavky, přemoudřelost a rychlou vyspělost
- trvání na flexibilitě pracovní doby
- práce pro ně není nejdůležitější součástí života

Otázka č.5: Jaké byste definovali 3 největší plusy u zaměstnanců pod 30 let?

Největší plusy byly vyhodnoceny podle počtu zmínění:

- + Kreativita, nabízejí nové přístupy, perspektivy, dokáží přinést nové myšlenky a narušit zvykovou slepotu, jsou nezatížení (5)
- + Schopnost, znalost a intuitivní využití moderních technologií, ke kterému nepotřebují vedení ani složité zaškolování (5)
- + Volnost, flexibilnější čas, kdy se můžou věnovat práci (4)

Mezi další plusy lze zařadit:

- + Motivace pracovně růst, dravost a energičnost, chuť se učit (3)
- + Jsou tvární, otevření, formovatelní, nemají stereotypy (2)
- + Rychlost v myšlení a řešení
- + Otevřená komunikace

Otázka č.6: Změnil se s příchodem generace Y, Z výše požadavku na mzdy?

Dotazovaní se téměř shodují na faktu, že si říkají o vyšší mzdy, protože mají na výběr, což souvisí s faktem nedostatku pracovní síly na trhu.

Dalším názorem je, že výše mzdy je otázkou stavu a síly ekonomiky.

Velikost mzdy je ovlivněna IT společnostmi, které kazí průměrnou mzdu oproti ostatním oborům. Toto potvrzují výpovědi IT recruiterů, kteří zmínili, že pokud je už i absolvent při škole činný a schopný, může být jeho nástupní mzda dokonce až 60 tisíc.

Otázka č.7: Jak se změní proces přijímání člověka, když je mu např. 25 let (generace Y, Z) nebo 50 let?

Velké stavební společnosti nezměnily postup přijímání uchazečů. Mají své standardy na pozice a mají dvou nebo více kolový přijímací proces. Mladá generace hledá vize a má chuť se učit, 50 letý hledá, kde uplatní nabitě zkušenosti. Změna v přijímacím procesu je patrná v IT sektoru.

U mladších generací nelze prokázat nějaký výkon nebo důkaz. Je zde spíš snaha o to, zjistit potenciál uchazeče. Porovnává se investice a postoj člověka k práci. Jakýkoliv projekt nebo pracovní zkušenost, kterou mladý uchazeč vykonal, je hodnocena jako velké plus. Proces přijímání je rychlejší, uchazeči se velmi rychle adaptují na pracovní podmínky a jsou schopni rychle přinést přidanou hodnotu zaměstnavateli (i když firmy rychleji opouští).

U starších generací (Baby boomers) je proces přijímání také bez vážnější změny. Od zkušeného se chce víc a má nárok i na lepší pozici. Personalisté se dívají na jeho reference, kariérový postup, úspěchy a výsledky. Největším problémem u starších generací jazyková vybavenost.

Otázka č.8: Jak vidíte ohledně generací Y, Z pracovní trh do budoucna?

Na tento podnět byly velmi bohaté a rozmanité odpovědi. Odpovědi často obsahují jak hrozbu, tak zároveň i příležitost či možné řešení. Následuje shrnutí ve dvanácti bodech:

1. Dělníci a kvalifikování pracovníci i dále nebudou

Trend nedostatku kvalifikovaných pracovníků bude dále pokračovat a bude nabývat na intenzitě. Nebude dostatek lidí, kteří by pracovali rukama a ani těch kteří by dělali technické profese. Přetahování zaměstnanců mezi firmami a dovoz dělníků z třetích zemí bude pokračovat. Zajímavým řešením bylo zmínění možnosti sloučení firem a

založení učňáku či školy. Mladí by tak byli motivováni k tomu, že když vystudují, dostanou rovnou práci s lepším platem a zajímavějšími podmínkami, než by dostali normálně.

2. IT sektor jako „trendsetter“

Pracovní trh bude určovat IT sektor jako tzv. „trendsetter“, už nyní vytváří a předjímá trendy, které se promítají do dalších odvětví. Časem pronikne i do stavebního sektoru.

3. Přizpůsobení pozic zaměstnancům

S rostoucím počtem nedostatku pracovní síly bude stále těžší zaměstnance získat a udržet. Společnosti by se měly zaměřit na to, jak splnit požadavky nových generací a nabídnout jim atraktivní pozici. Zaměstnanci budou tahat za „větší provaz“ a budou si moct určovat, jaká jejich práce bude. Více lidí si řekne o „home office“ nebo variabilní úvazek a dostane ho. Bude se narovnávat „work-life balance“.

4. Více projektově orientovaná

Práci budou vykonávat týmy, zaměřené na konkrétní časově ohraničený projekt. Po skončení projektu se přesunou na projekt jiný. Z toho plyne větší různorodost a pracovní nasazení bez dlouhodobých závazků.

5. Větší fluktuace – investice, nejsou rodiny, 15přijde, 15 odejde

Bude růst flexibilita práce s tím, jak budou chtít mladé generace zkoušet různá zaměstnání. Již aktuální trend bude pokračovat. Doba bude neklidná a dynamická. To s sebou ponese větší fluktuaci a menší loajalitu zaměstnanců.

Bude normální, že během jednoho měsíce velké množství lidí přijde a odejde. Bude potřeba, aby firmy věnovaly pozornost nejen tomu, jak dělat nábor, ale hlavně, jak si udržet lidi, které si vychovají. Aby pracovník, do kterého firma investuje peníze, energii, čas neodešel a nezačalo celé kolečko znovu.

6. „Remotes“ týmy a virtuální huby

Lidé se budou sdružovat ve virtuálním prostředí v tzv. hubu a ve více distribuovaných týmech, kdy není nutné být ve stejné kanceláři. Např. Čech bude pracovat společně s Američanem, Novozélandčanem na projektu pro klienta v Číně. Každý bude sedět a pracovat jinde.

7. Každý bude mít rating

Zákazníci budou hodnotit odvedenou práci člověka pomocí on-line ratingu např. ve formě hvězdiček. Rating bude určovat kvalitu, úspěšnost člověka na trhu práce a bude předpokladem k přidělení práce nebo účasti na projektu. Časem je možné, že takto budou hodnoceni všichni, kteří pracují, ať chtějí nebo ne.

8. Rostoucí specializace

Ve všech odvětvích bude i nadále probíhat stále hlubší a hlubší specializace. Bude složitější najít lidi, kteří danou technologii opravdu ovládají, protože trvá dlouho, než se člověk naučí s programem, materiálem či postupem pro efektivní výkon své práce. Zároveň, z důvodu rychlosti změn na trhu, bude potřeba, aby měl člověk dovednostní přesah a byl schopen se tak adaptovat na nové trendy.

9. Zrychlování pracovního trhu, změna způsobů nábory

Již nyní personalisté cítí změny. Standardní cesty nábory nových zaměstnanců již nejsou efektivně funkční. Lidé neposílají tolik životopisů. Když je vypsána nabídka on-line, tak během chvilky porovnávají stávající nabídku s alternativní někde jinde. Není ještě přesně jisté, jak bude proces nábory v budoucnu probíhat. Firmy budou na změny reagovat.

10. Opomenutí zaměstnanců 50+

Je možné, že díky „humbuku“ kolem nábory a rozdílných požadavků generací Y, Z, se zapomene na využívání potenciálu starších zaměstnanců. Jsou to lidé, kteří jsou momentálně opomíjeni, protože je

mnohem atraktivnější získávat někoho nového, než se starat o člověka, který je ve firmě 20 let.

11. Pokračující automatizace procesů

V rámci fungování firem bude dále trendem restrukturalizace, předělávání systémů a automatizace. Procesy budou řízeny přes počítače způsobem, které starší generace nejspíš nebudou chápat. U generací Y a Z bude potřeba, aby se vzdělávaly a udržely tak tempo a znalost s vývojem technologií.

12. Skloubení generací

Mladé generace se budou nadále vzdělávat a udrží trend s technologiemi. Což se o starších generacích říct nedá. Mladší generace budou „aktuální“ a starší generace „zastaralé“. Budoucnost a řešení je ve skloubení generací. Propojení zkušeností a sdílení znalostí, postojů napříč generacemi.

3.5.6 SWOT analýza „mileniálů“

SILNÉ STRÁNKY - PLUSY	SLABÉ STRÁNKY – MÍNUSY
<ul style="list-style-type: none"> • kreativita • nabízejí nové přístupy, perspektivy • znalost a intuitivní využití moderních technologií, ke kterému nepotřebují vedení ani složité zaškolování • flexibilita času na práci • motivace pracovně růst, chuť se učit • jsou tvární, otevření, formovatelní, nemají stereotypy • rychlost v myšlení a řešení • otevřená komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • nízká loajalita, po krátké době odchází a mění práci, zaměstnavatele • chtějí vidět rychlý „impact“, rychle růst, hned mít pozici • velké finanční nároky, které nekorrespondují s jejich zkušenostmi • plánují kariéru na kratší dobu, více experimentují • mají zkreslené požadavky, přemoudřelost a rychlá vyspělost • trvání na flexibilitě pracovní doby • práce pro ně není nejdůležitější součástí života
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • skloubení starších a mladších generací, jejich vzájemné sdílení posílí loajalitu, změni proces zaučování a předávání zkušeností (např. mentoringové programy) • programy pro rozvoj osobnosti „mileniálů“ jako jeden z benefitů • rozdělit práci na ohraničené projekty a nabízet tyto pracovní projekty on-line formou výzev • zvládnout efektivní komunikaci příležitostí on-line • firmy vytvoří programy pro studenty, které si již předem přichystají • nabízet pružnou pracovní dobu • potřeba inspirativních leaderů, dát vzory • zakomponovat nové požadavky „mileniálů“ do firemní kultury a fungování podniků • nová podoba uspořádání a fungování společností tzv. tyrkysový model 	<ul style="list-style-type: none"> • práce, kterou dělají, nevytváří hodnotu, což devaluje cenu práce na trhu • zaspání zaměstnavatele z pohledu změny nábory pomocí sociálních sítí • neočekávaný nárůst mezd kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce • izolování firemní spolupráce díky růstu komunikace na sociálních sítích • opomenutí zaměstnanců 50+, kteří mají v sobě stále potenciál a můžou být pro firmu velice cenní • firmy nebudou moci nabídnout pracovní podmínky odpovídající požadavkům „mileniálů“ • manažeři a leadeři nezvládnou efektivně vést a motivovat „mileniály“ • osobní rating vyřadí ze hry ty, kteří na něm nebudou pracovat a nebudou jej udržovat

Obrázek 32 – SWOT analýza „mileniálů“

3.6 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

3.6.1 ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ

H1: Představitelé generace Y a Z mají naprosto odlišné požadavky na pracovní podmínky, než jaké jsou jim firmy schopny nabídnout.

Výsledek H1: Tato hypotéza byla potvrzena jen z části. Požadavky na rozvoj dovedností, moderní vybavení, smysl, otevřené komunikace, zapojení kreativity, uznání byly splněny přibližně na 70% (ostatní generace měly výsledky obdobné). Vycházení se spolupracovníky s generačním rozdílem měly všechny generace kolem 85%. Největší prostor ke změně je v oblastech, ve kterých firmy požadavky splňují v malé míře a to konkrétně:

- používání a rozvoj cizího jazyka 39%
- pružného pracovního úvazku a času na osobní život 60%
- nadstandardních benefitů 48%

H2: Zaměstnanci generace Y a Z nejsou tolik loajální jako starší generace a mají v plánu firmu do 5 let opustit a najít si jiného zaměstnavatele.

Výsledek H2: Tato hypotéza byla potvrzena. Dle vyhodnocení otázky č. 9 má generace Y 55% pravděpodobnost setrvání u stávajícího zaměstnavatele déle než 5 let. Starší generace mají pravděpodobnost přes 82%, že setrvají v zaměstnání déle než 5 let. Tento výsledek může mít souvislost s tím, že starší generace hledají jistoty, mají rodiny, a proto si nedovedou takovou změnu představit. Kdežto mladé generace mají postoj jiný, nezátížený závazky a proto změnu vítají a iniciují.

H3: Zástupci mladších a starších generací spolu vzájemně dobře nevychází, mají problém se pochopit a porozumět si.

Výsledek H3: Tato hypotéza nebyla potvrzena. Otázky č.8 (Ve firmě dobře vycházím i výrazně s mladšími či staršími spolupracovníky) získala největší hodnocení, přes 85%, že spolu mladší i starší generace dobře vychází.

3.6.2 SHRNUJÍCÍ INTERPRETACE VÝZKUMU

Technologie nám v posledních letech vstoupily do života a život kompletně změnily. Od používání chytrých telefonů, notebooků přes práci s hromadnými daty a sdílením informací na internetu, až po vznik nových pozic a typů zaměstnání, které historicky neexistovaly. Informační technologie změnily trh práce natolik, že celý IT sektor se stal „trend-setterem“ a určuje cenu práce, styl práce, pracovní podmínky i podobu firemní kultury. Jeho vliv lze vidět v přesahu do jiných odvětví.

Z dotazníkového výzkumu vyplývají následující zjištění:

- Nejnižší hodnotu měl výsledek v oblasti využití a zdokonalování anglického jazyka u všech generací.
- **Generace Y má o 29% větší pravděpodobnost změny zaměstnavatele dříve než v pěti letech.** Projevuje se zde jejich tendence měnit v poměrně krátké době pracovní místo.
- Generace Baby boomers se zdá být velmi loajální a stálou. Otázkou zůstává, zda za 30 let lze podobné výsledky a loajalitu očekávat i u generace Y.
- Pružný úvazek spíše dostává generace Y než ostatní starší generace.
- **Firmy podle respondentů nenabízí nadstandardní benefity,** což je prostor pro změnu, protože do budoucna bude potřeba, aby si firma udržela a zvyšovala množství schopných lidí.

Polostandardizované rozhovory vedené s recruitory, personálními pracovníky a headhuntery, nabízí další zjištění pro doplnění:

- Velikost mzdy je ovlivněna IT společnostmi, které kazí průměrnou mzdu oproti ostatním oborům.
- **Velké stavební společnosti nezměnily postup přijímání uchazečů.** Mají své standardy na pozice a mají dvou nebo více kolový přijímací proces.
- **Je nedostatek schopných a kvalifikovaných lidí na všechny technické pozice.** Nehlásí se na pracovní nabídky. Uchazeči chtějí

něco navíc, lepší podmínky, ví, že jich je málo a proto této situace využívají.

- Shoda je na typickém znaku generace Y, kterým je: sdílení a rychlost. **Jsou pořád ve spojení.**
- Pro generaci Y už týmová kooperace není tolik nutná. Nevnímají ji jako tolik přínosnou. **Jsou více individuální.**

Stavební sektor, i když je odlišný a velmi specifický, vnímá změny, které přichází z pracovního trhu, který vede a ovlivňuje právě IT sektor. Malé i velké firmy mají problém najít schopné pracovníky, i přesto, že stavebnictví má generaci Y co nabídnout. Podílet se na rozsáhlých projektech, využít technologie a mladé svěží myšlení, možnost vytvářet něco hmatatelného, co dává smysl. Jako možné řešení se nabízí lepší využití technologií sociálních sítí, k propojení, k ukázání toho, že stavebnictví je zajímavý obor.

Všechny změny, které se dějí a které výzkum ukazuje, kladou nejenom pro stavební podniky, ale i pro další odvětví průmyslu a obchodu, potřebu přizpůsobit se a zůstat v kontaktu s pracovním trhem.

Generace Y má silné i slabé stránky, může být hrozbou nebo velkou příležitostí. Je jen otázkou, jak se každá firma k tomuto fenoménu postaví. Každopádně **nové generace v sobě nesou potenciál, který čeká na využití.**

3.6.3 NÁVRH ŘEŠENÍ

Z dotazníkového výzkumu vyplývá, že generace Y má v plánu více měnit zaměstnavatele a být méně loajální vůči jedné firmě. Zaměstnavatelé, pokud si chtějí získat a udržet mladé zaměstnance, budou muset nabídnout zajímavější podmínky, možnost pružné pracovní doby, benefitů, které budou pro generaci Y dostatečně atraktivní - to vše v podobě nové firemní kultury spojené s možností kariérně i osobnostně růst.

Firemní kultura by měla umožnit mít jistotu a zároveň dostatečnou volnost, která umožní volný pohyb a flexibilitu. Zároveň by se nemělo opomenout starší generace, které mají velké zkušenosti, jež jsou ve stavebnictví velmi přínosné a s těmito novými trendy je propojit.

Možné řešení pro pracovní prostředí firemní kultury:

- Nabídnout uchazečům o práci pružnou pracovní dobu.
- Nabízet účast na projektu a nenabízet jen pracovní pozici.
- Zvýšit mzdy nebo vytvořit motivační formu vyplácení odměny.
- Nabídnout zajímavé benefity.
- Vytvořit program osobního růstu ve firmě např. pomocí „gamifikace“.
- Vzdělat personalisty v oblasti sociálních sítí.
- Inzerovat volné pozice na sociálních sítích.
- Podpořit výuku cizího jazyka ve firmě pro získání zakázek ze zahraničí.
- Program, kdy majitelé nebo schopní pracovníci stavebních firem půjdou přímo za studenty do škol a vtáhnou je do činnosti společností.
- Formou videí ukázat osobnosti stavebního podniku a jejich zkušenosti, které zástupci generace Y a Z můžou získat.
- Mentoringové programy, atraktivní placené stáže.
- Vytvořit ve spolupráci více firem školu pro studenty, kteří budou moci díky studiu dostat práci přímo ve stavební firmě za lepších podmínek.
- Transformovat firemní kulturu tak, aby umožnila pracovníkům mít jistotu a zároveň dostatečnou volnost, umožňující volný pohyb a flexibilitu.
- Zavést nový pojem místo slova „zaměstnanci“ např. „spolupracovníci, jobfriends, jobmates, projectholders, hubmates“ a vytvořit díky novému pojmenování novou možnost toho, jak se pohlíží na spolupráci.
- Zakomponovat nové požadavky „mileniálů“ do firemní kultury a fungování podniků.

4 ZÁVĚR

4.1 REKAPITULACE A NAPLNĚNÍ CÍLŮ

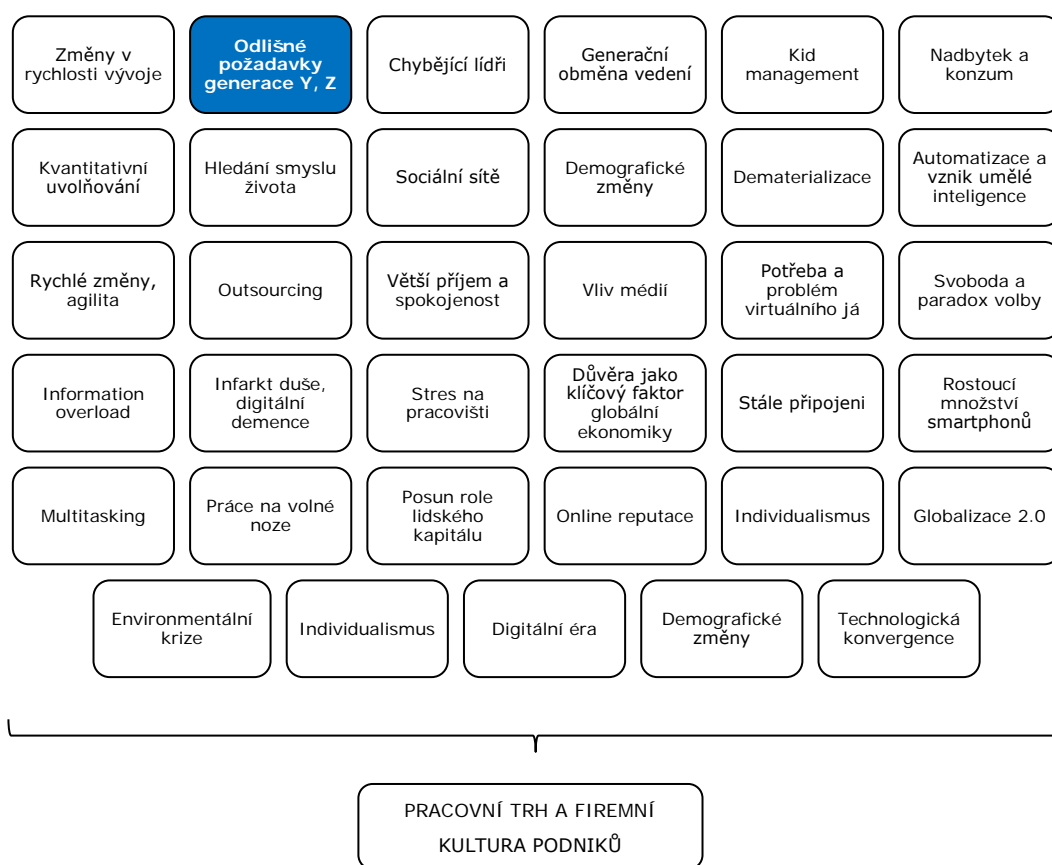
Impulesem pro vypracování diplomové práce byly aktuální problémy, které firmy řeší. Především nedostatek lidí, nové generace na pracovním trhu a další současné trendy, které mají vliv na podobu firemní kultury organizací. Pro rekapitulaci jsou níže zmíněny poznatky a závěry.

Prvním velkým tématem práce byl pojem **FIREMNÍ KULTURA**. Z tématu vzešly následující závěry:

- **Firemní kultura je utvářena primárně přirozeně**, při soustředění se na tento faktor je možné ji měnit či dokonce **aktivně řídit**.
- Kultura žije sama o sobě a je do jisté míry abstraktním pojmem, který se těžce definuje. **To, co vidíme, jsou tak její projevy, nikoliv kultura samotná.**
- Z přístupů k firemní kultuře vyplývá, že se jedná o **myšlení, které členové organizace sdílí a projevuje se v jejich chování**, ať už je nazýváno jako postoje, názory, hodnoty atd.
- **Myšlení lidí ovlivňuje jazyk firemní kultury.** V mysli každého člověka existuje „sít slov“ a pokud lidé změní svůj slovník (respektive slovník a způsob, kterým slova dávají do vzájemného vztahu), změní se jejich vnímání reality. Když se mění jejich reality, změní se také i jejich chování. **Pomocí změny pojmenování věcí a změnou slovníku lze ovlivnit fungování firemní kultury.**
- **Budoucnost firemní kultury je možné vidět v tzv. tyrkysovém „teal“ modelu**, ve kterém lidé staví na svých silných stránkách, naplňují své životní poslání, jsou sami sebou, obavy jsou nahrazeny důvěrou, nepřekáží zde obavy jejich ego o udržení moci.

- Firemní kulturu **formují vůdci organizace, kritické případy, potřeba udržovat efektivní pracovní vztahy, prostředí organizace**. Firemní kultura je v přímém spojení se strategií firmy, jejich záměry a cíli a společně je ovlivňována zvenčí a **okolní prostředí je určováno současnými trendy**.

Dalším velkým tématem byly **SOUČASNÉ TRENDY**. Jak vyplývá ze znázornění níže, všechny uvedené trendy mají menší či větší vliv na stav, podobu pracovního trhu a na firemní kulturu.



Tato práce byla dále zaměřena na **odlišné požadavky generací Y a Z**, kterému se věnuje empirická část. V rámci dalšího zkoumání by bylo určitě zajímavé a podnětné ověřit si dopady dalších vybraných trendů na podobu pracovního trhu a firemní kultury podniků.

V **EMPIRICKÉ ČÁSTI** z výzkumu vyplynula další podnětná zjištění. Bylo vyplněno 106 dotazníků a absolvováno 8 rozhovorů jak z oblasti stavebnictví, tak z oblasti personálního a „recrutingového“ světa. Výsledky byly analyzovány s výstupy v grafech a shrnujícím vyjádření. Připojena byla SWOT analýza „mileniálů“, která vznikla pro rychlý přehled charakteristiky generace Y.

Podnětná zjištění z výzkumu jsou následující:

- **Generace Y má o 29% větší pravděpodobnost změny zaměstnavatele dříve než v pěti letech.** Projevuje se zde jejich tendence měnit v poměrně krátké době pracovní místo.
- **Firmy podle respondentů nenabízí nadstandardní benefity,** což je prostor pro změnu, protože do budoucna bude potřeba, aby si firma udržela a zvyšovala množství schopných lidí.
- **Je nedostatek schopných a kvalifikovaných lidí na všechny technické pozice.** Nehlásí se na pracovní nabídky. Uchazeči chtějí něco navíc, lepší podmínky, ví, že jich je málo a proto této situace využívají.
- Shoda při rozhovorech vznikla při typickém znaku generace Y, kterým je: sdílení a rychlost. **Jsou pořád ve spojení.** Zároveň pro generaci Y už týmová kooperace není tolik nutná. **Jsou více individuální.**

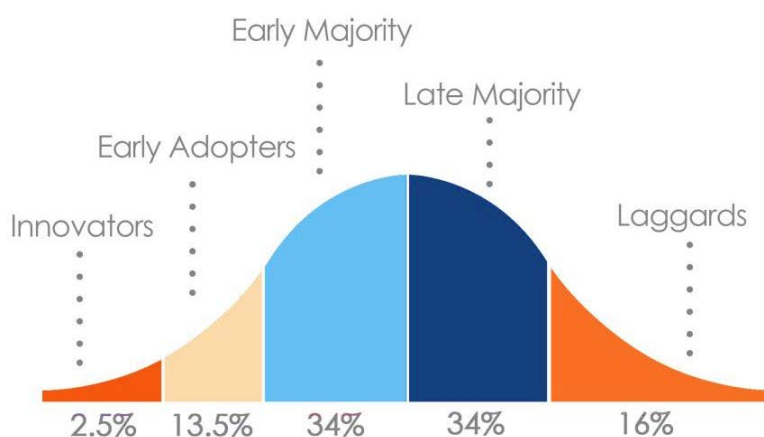
Na základě empirického výzkumu byla následně navrhnutá určitá řešení. Mezi ně se řadí např. nabídnout uchazečům o práci pružnou pracovní dobu, nabízet účast na projektu a nenabízet jen pracovní pozici. Vzdělat personalisty v oblasti sociálních sítí nebo formou videí ukázat osobnosti stavebního podniku a jejich zkušenosti, které zástupci generace Y a Z můžou získat.

Všechny cíle diplomové práce byly naplněny.

4.2 ZÁVĚR AUTORA

Jsem vděčný, že jsem tuto diplomovou práci mohl zpracovat. Téma současných trendů mě několikrát naplno pohltilo s pocitem, že opravdu přichází příležitosti a nový rozměr pracovního trhu. Jak už vyplývá z teorie budoucnosti organizací, čeká nás nová podoba spolupráce a to nejenom v IT sektoru, ale postupně v dalších odvětvích. Před každou změnou je chaos, který ukazuje, že se věci přeskupují, tak aby získaly novou podobu. Myslím, že aktuálně se nacházíme v období chaosu, nestability, která s sebou ponese vytvoření nového způsobu spolupráce. **Je možné, že klasické způsoby zaměstnávání pracovníků na hlavní či vedlejší pracovní poměr budou minulostí.**

Dovolím si odhadnout, že pokud se firmy budou snažit udržet si pracovníky ponecháním podmínek pěkně „při staru“, tak tento způsob nebude funkční strategií. Určitě ne pro schopné a kvalifikované pracovníky, které firmy potřebují, pokud chtějí inovovat a držet krok s trhem. Podle Gaussovy křivky rozdělení trhu (přijímání inovací a změn dle teorie Everetta Rogerse¹²⁸ viz obrázek níže) se schopní pracovníci řadí do levé části.



Obrázek 33 – Gaussová křivka šíření inovací podle E. Rogerse¹²⁹

¹²⁸ Diffusion of innovations. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations.

¹²⁹ LAI, Emily. *UMPC Sport Concussion Program* [online]. 2013 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://blogs.uoregon.edu/j350concussionsinsports/2013/12/08/umpc/>.

Tito lidé budou požadovat podmínky časové flexibility a další benefity jako první, protože jsou si vědomi svých kvalit a důležitosti pro zaměstnavatele. Postupem času si podmínky budou nárokovat pracovníci v celé šíři rozdělení, protože „když můžou oni, tak my chceme lepší podmínky také.“

Věřím v nalezení výhodného řešení pro obě strany. Firmy poskytnou práci a lidé si budou moct **svobodně** a **flexibilně** vybrat, na čem chtějí nebo na čem nechtějí pracovat. Poté se k dílčímu pracovnímu projektu přihlásí a pro firmu jej zodpovědně vykonají. Následně se rozhodnou o své budoucnosti a vyberou si další projekt, který bude využívat jejich potenciál a znalosti.

Výsledkem pro firmy bude, že získají kvalitnější a zkušenější pracovníky, které by jinak nemohli najít nebo je přetáhnout, protože je vlastní jiná firma. Pro lidi, kteří budou na projektech pracovat, bude přínosem časová i místní flexibilita, větší individuální zodpovědnost na jejich straně a také větší osobní motivace danou práci udělat kvalitně, aby získali dobré hodnocení, mohli projekt dodělat a posunout se dál.

Pracovní trh se tak zrychlí a zefektivní z hlediska **využití potenciálu a příležitostí**. Potřeba změny je na obou stranách, jak na straně lidí, co práci chtějí, tak na straně firem, které práci nabízejí.

To, že generace Y má větší pravděpodobnost změny zaměstnavatele dříve než v pěti letech, vidím jako přirozené. Před pár lety možnosti nebyly tak otevřené a mladí lidé neměli možnost vyzkoušet více druhů práce. Prostor vidím v usměrnění myšlení mladého člověka, aby byl schopen objevit, **pojmenovat a využít své schopnosti k osobní spokojenosti a taky k potřebě firmy, která jeho talent a dovednosti využije při vzájemné kooperaci.**

Věřím v řešení a pozitivní změnu díky propojení a sdílení.

Zpracovávání současných trendů mě vedlo k myšlenkám a ještě jednomu řešení v podobě projektu UNIQUEON. Myšlenky ukazují jako proces úvahy.



Projekt UNIQUEON si klade za cíl: propojit generace Y, Z a Alfa s firmami a zapnout, podpořit a propojit jejich vzájemnou jedinečnost.

Projekt je navržen jako mobilní aplikace s napojením na sociální síť LinkedIn. Podpoří zástupce generace Y, Z a Alfa k pojmenování jejich dovedností a potenciálu, tak aby jej mohli charakterizovat a poté nabídnout či prodat. Proces pojmenování dovedností bude realizovaný formou tutoriálu či on-line videí.

Firmy tak dostanou možnost pracovat, vyhledávat jejich talenty a dále s nimi pracovat k vzájemnému užitku. Koncept náhledu funkčnosti je v příloze č. 3.

Bližší představení a seznámení se s myšlenkou je možné získat u autora práce.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

5.1 KNIŽÍ PUBLIKACE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 9788026503903.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BURKE, Kenneth. *Language as symbolic action: essays on life, literature, and method*. Reprint. Berkeley [u.a.]: Univ. of California Press, 1997. ISBN 9780520001923.
- [6] CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Překlad Dagmar Brejlová. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3.
- [7] COLVIN, Geoffrey. *Růst i při klesajícím trendu: deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025127483.
- [8] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.
- [9] COVEY, Stephen M. R. a Rebecca R. MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611768.
- [10] KELLER, Jan. *Sociologie, byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. Základy sociologie. ISBN 80-85850-15-X.

- [11] KOŠŤÁLOVÁ, Helena a Markéta CUDLÍNOVÁ. *Praktický průvodce kariérového poradce pro 21. století*. Praha: Evropská kontaktní skupina, 2015. ISBN 9788087993019.
- [12] KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- [13] LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 9788087917299.
- [14] LAYARD, Richard. *Happiness: lessons from a new science*. Fully rev. and updated ed. London: Penguin, 2011. ISBN 9780241952795.
- [15] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X
- [16] LOGAN, David, John Paul KING a Halee FISCHER-WRIGHT. *Zrození kmenového vůdce*. Praha: Synergie, c2014. ISBN 978-80-7370-252-6.
- [17] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [18] LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [19] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [20] MCCRINDLE, Mark a Emily. WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 1742230350.
- [21] *Ottova encyklopedie nové doby: díl 6*.
- [22] PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-x.
- [23] PINK, Daniel H. *Úplně nová mysl: proč budoucnost patří pravým hemisférám*. Vyd. 1. Praha: Ideál, 2008. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-05-2.

- [24] ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9.
- [25] RYCHETSKÝ, Tomáš. Týmová spolupráce a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku. Brno, 2016. 64 s., 19 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc
- [26] SEXTON, Robert L. *Exploring economics*. 4th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2008. ISBN 9780324395464.
- [27] WATSON, Richard. *Budoucnost: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, c2014. ISBN 9788073918231.
- [28] VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

5.2 ELEKTRONICKÉ ČLÁNKY, VÝZKUMY, SKRIPTA

- [1] AKINYEMI DELE, Yemi. *Kdo jsou mileniálové a co umí* [online]. In: . TEDxPrague, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=_Ein6t-KF5s&list=
- [2] *Angažovanost zaměstnanců: Globální mega-trendy mění pravidla hry, hlavně individualismus a digitalizace* [online]. Personalista.com, 2014 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/angazovanost-zamestnancu-globalni-megatrendy-meni-pravidla-hry-hlavne-individualismus-a-digitalizace-/?poslat=1>
- [3] BARTOŠ, Jan a Hana BARTOŠOVÁ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů: Studijní opory určené pro studenty kombinované formy studia*. Praha, 2011. Vysoká škola regionálního rozvoje.
- [4] *Barry Schwartz - Paradox volby* [video online]. In: . TED Global, 2005 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice/transcript?language=cs
- [5] BRADBERRY, Travis. *Dělat víc věcí najednou ničí vaši produktivitu i váš mozek* [online]. Forbes, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/delat-vic-veci-najednou-nici-vasi-produktivitu-i-vas-mozek/>

- [6] BRADBURY DOČEKAL, Daniel. *Jste závislí na Facebooku? Zkuste si jednoduchý test.* [online]. Justit.cz, 2012 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/417589-socialni-site-zivot-nenahradi-presto-na-nich-pribyva-zavislych.html>
- [7] *Building the new leader: Leadership challenges of the future revealed* [online]. In: . HayGroup, s. 16 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf
- [8] C. MCCARTHY, John. [online]. In: Forrester Research, 2013 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.forrester.com/staticassets/staticPDF/BIO122.pdf>
- [9] CEEC Research: Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2017 [online]. [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <Http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=139&do=downloadResearch>
- [10] ČAPKOVÁ, Tereza. *Firmy musejí slevit a přestat hledat supermany* [online]. Euro.cz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/archiv/firmy-museji-slevit-a-prestat-hledat-supermany-1349377>
- [11] ČERNÝ, Aleš. *Smlouvu? Ne, raději na živnosták. Elity pracovního trhu odmítají jistotu* [online]. IDNES, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/fenomeny-kontraktoveho-zamestnavani-a-body-shoppingu-p1i-/ekonomika.aspx?c=A170521_142435_ekonomika_rny
- [12] ČS o kvantitativním uvolňování: Tisknout je snadné [online]. Ekonomický deník, 2016 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <http://ekonomicky-denik.cz/cs-o-kvantitativnim-uvolnovani-tisknout-je-snadne/>
- [13] DELBANCO, Andrew. *The real American dream: a meditation on hope.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, c1999. William E. Massey, Sr. lectures in the history of American civilization, 1998.
- [14] Diffusion of innovations. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations
- [15] DOMBROVSKÝ ERVÍN, Tomáš. *Vývoj na pracovním trhu Q2/ 2017: Výzkum společnosti LMC.* 2017.
- [16] *Email Statistics Report* [online]. In: . Palo Alto: The Radicati Group, 2010 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2010/04/Email-Statistics-Report-2010-2014-Executive-Summary2.pdf>

- [17] Experiment: *Co udělá s člověkem týden bez Facebooku? Přestane se stresovat a je šťastnější* [online]. Aktuálně.cz, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/tyden-bez-facebooku-mene-stresu-a-vice-socialni-interakce/r~2e5e7c28886411e58f1e002590604f2e/?redirected=1495785047>
- [18] Facebook. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Facebook>
- [19] *Focení vaše vzpomínky nezachrání. Může naopak vést k povrchnímu vnímání.* [online]. IDNES, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/417589-socialni-site-zivot-nenahradi-presto-na-nich-pribyva-zavislych.html>
- [20] Gareth Morgan (author). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Gareth_Morgan_\(author\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Gareth_Morgan_(author))
- [21] Generace Y. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Generace_Y
- [22] HORKÝ, Petr. *DEJ MI PĚT: Co s sebou přináší nástup éry všudypřítomného hodnocení* [online]. Respekt, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2017/3/dej-mi-pet>
- [23] HOUSER, Pavel. *Podniky se mají otevřít freelancerům, otázkou je zabezpečení* [online]. ItBiz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/zpravicky/podniky-se-maji-otevrit-frelancerum-otazkou-je-zabezpeceni>
- [24] HOVORKOVÁ, Kateřina. *Trh práce 2017 bude plný extrémů. Personalisté prozrazují, co nás čeká* [online]. IDNES.cz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zamestnani-kariera-personaliste-anketa-novy-rok-f6u-/podnikani.aspx?c=A170106_132119_podnikani_kho
- [25] *IT & ITes Industry in India* [online]. India Brand Equity Foundation, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.ibef.org/industry/information-technology-india.aspx>
- [26] *Jak internet ovlivňuje život dětí a dospívajících?* [online]. Šancedětem, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.sancedetem.cz/srv/www/content/pub/cs/clanky/jak-internet-ovlivnuje-zivot-deti-a-dospivajicich-145.html>
- [27] *Jak sociální sítě změnily svět?* [online]. Newsfeed.cz, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/jak-socialni-site-zmenily-svet/>

- [28] JAN STRÁNSKÝ, Martin. *Jak Facebook ničí mozek* [online]. Přítomnost, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.pritomnost.cz/cz/spolecnost/547-jak-facebook-nici-mozek2>
- [29] KASÍK, Pavel. Vynořila se Jobsova přednáška z roku 1983. Předpověděl iPad i iTunes [online]. 2012 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: [http://www.northeastern.edu/levelblog/2016/05/13/how-much-data-produced-every-day/](http://technet.idnes.cz/steve-jobs-1983-ipad-itunes-0hm-/tec_technika.aspx?c=A121004_085450_tec_technika_pkaKHOSO,Mikal.How Much Data is Produced Every Day? [online]. 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <a href=)
- [30] KHOSO, Mikal. *Hrozí nám digitální demence. Jak proti ní bojovat?* [online]. OnaDnes.cz, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://ona.idnes.cz/digitalni-demence-0zx-/zdravi.aspx?c=A160106_134336_zdravi_pet
- [31] KHOSO, Mikal. Vyhořelá generace. Hrozí nám infarkt duše. (pramen: *Han Byung-Chul (2016): Vyhořelá společnost. 283 stran. Rybka Publishers. Praha.* [online]. Echo.cz, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/ia4jt/vyhorela-generace-hrozi-nam-infarkt-duse>
- [32] KOSTROŇ, Lubomír. Firemní kultura: *Podklady k předmětu FSS:PSY711 Metody personální práce.* Brno, 2012. Učební materiál. Fakulta sociálních studií. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1423/jaro2012/PSY711/um/7801232/>
- [33] KRÁLOVÁ, Markéta. *Jak se soustředit v době nedostatku pozornosti?* [online]. 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://solisortus.cz/jak-se-soustredit-v-dobe-nedostatku-pozornosti/>
- [34] *Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2017* [online]. In: . CEEC Research, 2017, s. 43 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=139&do=downloadResearch>
- [35] LAI, Emily. *UMPC Sport Concussion Program* [online]. 2013 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://blogs.uoregon.edu/j350concussionsinsports/2013/12/08/umpc>
- [36] *Lesk a bída života s Instagramem. Když je počet "lajků" důležitější než skutečný svět* [online]. Aktuálně.cz, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/lest-a-bida-zivotu-s-instagramem/r~66b8277201df11e7b2310025900fea04/>
- [37] Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation: Hofstede's Definition & Concept. *Study.com* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z:

- <http://study.com/academy/lesson/long-term-orientation-vs-short-term-orientation-hofstedes-definition-lesson-quiz.html>
- [38] Marek Orko Vácha: *Máš rozum od Boha, tak s ním koukej pracovat* [online]. FINMAG, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/322894>
- [39] MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik: *Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia*. Brno. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební.
- [40] *Metodologie sociologického výzkumu* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=31875. Opora. Mendelova univerzita v Brně.
- [41] *Mileniálové a kariéra: Vize 2020: Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků* [online]. In: . ManPowerGroup, 2016, s. 20 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- [42] *MONEY & MARKETS Economics professor: We're no closer to happiness than we were in the 1950s* [online]. Business Insider Australia, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.ibef.org/industry/information-technology-india.aspx>
- [43] *Nástupnictví je komplikovaný proces. Jak se vypořádat s generační rošádou?* [online]. Hospodářské noviny, 2015 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-64553760-nastupnictvi-je-komplikovany-proces-jak-se-vyporadat-s-generacni-rosadou>
- [44] *Organizační struktura* [online]. In: . s. 29 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/4903368-Obsah-1-www-everesta-cz.html>
- [45] PAVLOVIČ, Radek. Digitální revoluce v Africe: počet smartphonů se za dva roky zdvojnásobil. Mobilmania.cz [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <https://www.mobilmania.cz/clanky/digitalni-revoluce-v-africe-pocet-smartphonu-se-za-dva-roky-zdvojnasil/sc-3-a-1335208/default.aspx>
- [46] Počet stažení mobilních aplikací ukazuje na gigantický trh [článek online]. Computerworld, 2013 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/software/pocet-stazeni-mobilnich-aplikaci-ukazuje-na-giganticky-trh-49923>
- [47] POHLOVÁ, Monika. *Mezigenerační vztahy Intergenerational relationship* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2017-05-26]. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci Filozofická fakulta. Vedoucí práce Kubátová Helena.

- [48] *Představa mladé generace o životě: Hodně peněz a málo práce* [online]. Lidovky.cz, 2010 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/predstava-mlade-generace-o-zivote-hodne-penez-a-malo-prace-pmk-/moje-penize.aspx?c=A100311_151100_moje-penize_abc
- [49] Přehled kognitivních zkreslení. *Wikisofia* [online]. 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/P%C5%99ehled_kognitivn%C3%ADch_zkreslen%C3%AD
- [50] RÁŽEK, Jan. *Budoucnost profesního rozvoje: online, zdarma a včas* [článek online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.mimoskolu.cz/budoucnost-profesniho-rozvoje-online-zdarma-a-vcas/>
- [51] Samsung tvrdí, že podniky mají tři roky na adaptaci s „Otevřenou ekonomikou“ [online]. eProfil, 2017 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.eprofil.cz/2017/04/20/samsung-tvrdi-ze-podniky-maji-tri-roky-na-adaptaci-s-otevrenou-ekonomikou/>
- [52] *Sociální sítě život nenahradí, přesto na nich přibývá závislých* [online]. Novinky.cz, 2016 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/417589-socialni-site-zivot-nenahradi-presto-na-nich-pribyva-zavislych.html>
- [53] Světová populace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://cs.m.wikipedia.org/wiki/Sv%C4%9Btov%C3%A1_populace
- [54] ŠEVELA, Vladimír, Roboti si o svoje práva řeknou, věří vědkyně Alžběta Krausová. Zabývá se právem umělých bytostí [online]. Hospodářské noviny, 2017 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65660400-roboti-si-o-svoje-prava-reknou-veri-vedkyne-alzbeta-krausova-zabyva-se-pravem-umelych-bytosti>
- [55] THE HOFSTEDE CENTRE, *National Culture* [online]. [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- [56] *The Open Economy* [online]. In: Samsung [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://samsungatwork.com/files/Samsung_OpenEconomy_Report.pdf
- [57] Trend. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Trend>
- [58] *UC San Diego Experts Calculate How Much Information Americans Consume* [online]. 2009 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://ucsdnews.ucsd.edu/archive/newsrel/general/12-09Information.asp>

- [59] *URBAN, Petr. Google má interaktivní globální statistiky. Např. počet smartphonů v Česku od roku 2012 vzrostl o 241 %. Cnews.cz [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <https://www.cnews.cz/google-ma-interaktivni-globalni-statistiky-napr-pocet-smartphonu-cesku-od-roku-2012-vzrostl-241/>*
- [60] *V Česku chybí zaměstnanci, kteří plnohodnotně nahradí dnešní ředitele [online]. MAFRA [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/v-cesku-chybi-zamestnanci-kteri-plnohodnotne-nahradi-dnesni-reditele-127-/podnikani.aspx?c=A101207_1495050_zamestnani_bab*
- [61] *Vliv masových médií: umí vytvořit válku, prezidenta i vlastní realitu. Technet [online]. 2013 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/ucinky-masovych-medii-0uv-/veda.aspx?c=A130114_162701_veda_pka*
- [62] *Weberův-Fechnerův zákon. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Weber%C5%AFv-Fechner%C5%AFv_z%C3%A1kon*
- [63] *World Population to 2300 [online]. In: . New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2004 [cit. 2017-05-26]. ISSN ST/ESA/SER.A/236. Dostupné z: <http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf>*
- [64] *Znepokojivý psychologický trend: Proč chodí depresivní lidé na Facebook? [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://zoom.iprima.cz/clanky/znepokojivy-psychologicky-trend-proc-chodi-depresivni-lide-na-facebook>*
- [65] *Životní cyklus organizace [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>*

6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Typologie firemní kultury dle Hofsteda	12
Obrázek 2 - Typologie firemní kultury dle Etzioniho.....	14
Obrázek 3 - Typologie firemní kultury dle Kennedyho a Deala	15
Obrázek 4 – Firemní klutura jako kmen	17
Obrázek 5 – Životní cyklus firemní kultury	17
Obrázek 6 – Stupně jazyka firemní kultury	20
Obrázek 7 – Propojení firemní kultury, prostředí a strategie.....	23
Obrázek 8 – Rozdělení firemní kultury vývoje organizací dle Laloux.....	25
Obrázek 9 – Vývoj populace Obrázek 10 – Vývoj porodnosti.....	33
Obrázek 11 – Porovnání délky života vůči délce pracovního života	34
Obrázek 12 – Graf srovnání velikosti příjmu a spokojenosti.....	37
Obrázek 13 – Vývoj podle Q2/2017 analýzy společnosti LMC.....	52
Obrázek 14 – Rozdíl v pracovních postojích dle generací (LMC)	57
Obrázek 15 - Graf č. 1 – Věkové rozložení respondentů.....	64
Obrázek 16 - Graf č. 2 – Otázka č. 1	70
Obrázek 17 - Graf č. 3 – Otázka č. 2	70
Obrázek 18 – Graf č. 4 – Otázka č. 3	71
Obrázek 19 – Graf č. 5 – Otázka č. 4	71
Obrázek 20 – Graf č. 6 – Otázka č. 5	72
Obrázek 21 – Graf č. 7 – Otázka č. 6	72
Obrázek 22 – Graf č. 8 – Otázka č. 7	73
Obrázek 23 – Graf č. 9 – Otázka č. 8.....	74
Obrázek 24 – Graf č. 10 – Otázka č. 9.....	74
Obrázek 25 – Graf č. 11 – Otázka č. 10.....	75
Obrázek 26 – Graf č. 12 – Otázka č. 11	75
Obrázek 27 – Graf č. 13 – Otázka č. 12	76
Obrázek 28 – Graf č. 14 – Celkové vyhodnocení otázek.....	77
Obrázek 29 – Graf č. 15 – Doba práce ve firmě věk 22-30.....	78
Obrázek 30 – Graf č. 16 – Doba práce ve firmě věk 31-50.....	78
Obrázek 31 – Graf č. 17 – Doba práce ve firmě věk 51 a více.....	79
Obrázek 32 – SWOT analýza „mileniálů“	87
Obrázek 33 – Gaussová křivka šíření inovací podle E. Rogerse	95

7 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1 – PŘEPIS ROZHOVORŮ

PŘÍLOHA č. 2 – DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY STAVEBNÍCH FIREM

PŘÍLOHA č. 3 – PRACOVNÍ NÁVRH PROJEKTU UNIQUEON